



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Průzkum spokojenosti zaměstnanců s vedením porad**

Research of Employee Satisfaction with Managing of Meetings

Student: Markéta Zelinková  
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2010

### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Markéta Zelinková

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Anně Duškové za cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Porady jako jeden z nástrojů interní komunikace .....</b>	<b>3</b>
2.1	<i>Úloha porady v komunikaci.....</i>	<i>4</i>
2.2	<i>Podstata a význam porad .....</i>	<i>5</i>
2.3	<i>Typy porad.....</i>	<i>5</i>
2.3.1	Informativní porada .....	5
2.3.2	Řešitelská porada.....	6
2.3.3	Rozhodovací porada .....	7
2.3.4	Operativní porada .....	8
2.3.5	Výrobní porada.....	8
2.3.6	Manažerská porada .....	9
2.3.7	Kontrolní porada.....	9
2.3.8	Krizová porada .....	9
2.4	<i>Zásady efektivní porady.....</i>	<i>10</i>
2.4.1	Cíl porady.....	11
2.4.2	Příprava porady .....	11
2.4.3	Vedení porady .....	12
2.5	<i>Účastníci porady a určení jejich rolí .....</i>	<i>14</i>
2.6	<i>Nedostatky porad .....</i>	<i>16</i>
2.6.1	Organizační nedostatky.....	17
2.6.2	Chyby ze strany účastníků .....	18
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybraných technik sociologického průzkumu a jeho příprava ve vybrané organizaci .....</b>	<b>20</b>
3.1	<i>Dotazník.....</i>	<i>20</i>
3.1.1	Zásady práce s otázkami .....	21
3.1.2	Typy otázek.....	22
3.2	<i>Pozorování.....</i>	<i>23</i>
3.2.1	Zúčastněné versus nezúčastněné pozorování .....	24
3.2.2	Zjevné versus skryté pozorování .....	24

<b>4</b>	<b>Realizace průzkumu a návrh opatření na zefektivnění porad .....</b>	<b>26</b>
4.1	<i>Charakteristika vybrané organizace .....</i>	26
4.2	<i>Popis způsobu získání a zpracování informací.....</i>	27
4.2.1	Popis přípravné fáze .....	27
4.2.2	Popis realizační fáze .....	28
4.3	<i>Analýza získaných dat .....</i>	29
4.3.1	Výsledky dotazníkového průzkumu .....	29
4.3.2	Výsledky získané pozorováním.....	44
4.4	<i>Vyhodnocení výsledků sociologického průzkumu .....</i>	45
4.4.1	Vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu .....	45
4.4.2	Vyhodnocení výsledků pozorování .....	47
4.5	<i>Návrhy na řešení zjištěných problémů .....</i>	48
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
	Seznam použité literatury .....	51
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

Problematika interní komunikace a zejména pak porad pro mne představuje velmi zajímavou, aktuální a v neposlední řadě také obtížnou součást podnikového života uvnitř organizace. V této bakalářské práci se zaměřuji na spokojenost zaměstnanců s vedením porad ve zvoleném školském zařízení, protože považuji za nezbytně nutné věnovat pozornost zpětným vazbám ze strany podřízených. Jen tak totiž mohu zjistit, zda jsou sdělení předávána vhodným a žádoucím způsobem. Neopomím však fakt, že pokud dojde k nepochopení daným informacím, nemusí se chyby vyskytovat pouze na straně podřízených, ale mohou naopak pramenit z neznalosti a nezkušenosti manažera. Dle mého názoru toto platí pro porady dvojnásobně, neboť se domnívám, že efektivita jejich vedení je téměř zcela v režii nadřízeného. V této problemové oblasti sympatizuji se rčením, že „ryba páchne od hlavy“. Myslím si, že je vhodné začít u vedení organizace.

V současné době představuje optimální vedení porad „tvrdý oříšek“ pro celou řadu manažerů, kteří nejsou schopni správným a odpovídajícím způsobem předat informace svým podřízeným. Toto pak samozřejmě směřuje ke snižování celkové kvality fungování organizace. Pokud nastane situace, že zaměstnanci nevědí ba dokonce ani netuší co, kdy, jak a kým má být učiněno, zcela jistě se zde vyskytuje totální chaos s mizivou týmovou spoluprací, jdoucí ruku v ruce se stagnující či klesající produktivitou všech zúčastněných i organizace jako celku. Z tohoto důvodu se pokusím v daném zjistit, co stojí za úspěchem či neúspěchem vedení porad. Touto problematikou se zabývají mnozí manažeři, kteří se chtějí seznámit nebo zdokonalit v oblasti interní komunikace.

**Cíl** mé práce spočívá v identifikaci a analyzování příčin případné nespokojenosti zaměstnanců s vedením porad ve vybrané organizaci. K dosažení požadovaného výstupu využiji kombinaci technik dotazníku a pozorování. Jelikož se můj sociologický průzkum vztahuje na 39 respondentů, zvolila jsem techniku dotazníku, který umožňuje postihnout více dotazovaných současně s určitou finanční i časovou úsporou oproti jiným technikám. Zároveň tato technika zaručuje respondentovi anonymitu, což směřuje k vyšší ochotě pravdivě odpovídat na dané otázky. Pozorování se mi jeví jako správná volba, neboť se domnívám, že tak lze postřehnout jak verbální tak neverbální projevy všech zúčastněných, které mi mohou pomoci

v hlubším proniknutí do problematiky spokojenosti či nespokojenosti podřízených. Mohu tak zachytit náměty pro příčiny neefektivní porady, které mne při sestavování dotazníku nemusí napadnout. Dle mého názoru si tyto techniky efektivně doplňují a umožní mi získat kvalitní informace o sledovaném problému. Sociologický průzkum řeší danou problematiku v příspěvkové organizaci a týká se všech zaměstnanců v daném systému. Pracuji tedy s celým základním souborem, který čítá 39 respondentů.

**Přínos** této práce spatřuji v navržení opatření, která by mohla porady v této organizaci zefektivnit. Toto představuje užitek jak pro manažera, který pomocí navržených opatření může optimalizovat způsob sdělování informací prostřednictvím porad, což má za následek zvýšení kvality práce podřízených, tak pro zaměstnance. Domnívám se, že čím lépe podřízení pochopí, co od nich nadřízený požaduje, tím lépe pak mohou požadavek vykonat. Z dobře odvedené práce má potěšení jak manažer, tak zaměstnanci, což podle mého názoru vede k posílení týmového ducha, podnikové kultury, zlepšení sociálního klimatu a v konečném důsledku k vyšší konkurenceschopnosti organizace.



## 2 Porady jako jeden z nástrojů interní komunikace

Interní komunikaci definuje Hloušková (1998) jako propojení organizace za pomoci komunikace, přičemž slovo komunikace dle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Nejde pouze o to, aby se všechny informace dostaly tam, kam mají, jak se někteří manažeři chybně domnívají, ale jde o takové propojení jednotlivých zaměstnanců firmy, které umožňuje nejen formální plnění povinností, ale také vzájemné porozumění a spolupráci. Komunikace vede k utváření a vyjasňování názorů a postojů mezi zaměstnanci, ke všemu, co se v organizaci odehrává. Vnitrofiremní komunikace je podle Hlouškové (1998) jak důležitým nástrojem firemní kultury a vyjasňování firemních hodnot, tak i nástrojem motivačním.

Důraz na komunikaci uvnitř organizace klade i Conrad (in. Tubbs a Mossová, 1991), který identifikuje tři základní funkce komunikace v organizaci. Jedná se o **příkazovací funkci**, kdy komunikace umožňuje členům organizace dávat či přijímat rozkazy a podle nich také jednat. Tuto funkci tvoří dva typy komunikace, a sice pokyny a zpětná vazba. Cílem je úspěšně ovlivňovat ostatní členy v organizaci. Výsledkem příkazovací funkce je koordinování jednotlivých členů organizace.

Další funkcí komunikace je **utváření vztahů**. Komunikace umožňuje členům organizace vytvářet a udržovat podnikové a osobní vztahy s ostatními členy organizace. Vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon v mnoha směrech jako například uspokojení z práce či komunikaci v organizační hierarchii. Důležitost dobrých mezilidských vztahů je v práci zjevná, například když si lidé nemohli vztahy vybrat, ale byli k nim donuceni podmínkami v organizaci. Vytváří tak méně stabilní vztahy, které jsou více náchylné ke konfliktům.

Funkce **nejednoznačného řízení** spočívá v tom, že v organizačním uspořádání dochází k rozhodování za ve velmi nejednoznačných okolnostech. Jedná se například o několikanásobnou motivaci, kdy manažer ovlivňuje spolupracovníky, organizaci i sám sebe. Cíle organizace nemusí být jasné a souvislosti, které manažer potřebuje k rozhodování, tak mohou být rovněž nejasné. Komunikace je důležitá pro zvládnutí a snižování nejednoznačnosti skryté v organizaci tím, že členové mezi sebou navzájem

hovoří se snahou uspořádat prostředí a vcítit se do nových situací, které zajistí získání a předávání informací.

K tomu, aby ke komunikaci vůbec docházelo a mohlo tak dojít ke splnění jejich jednotlivých funkcí, je třeba využít některý z komunikačních prostředků či jejich kombinace. Mezi nejběžnější komunikační prostředky řadí Hloušková (1998) písemné sdělení (vzkaz, příkaz, oběžník, metodický pokyn, směrnice a dopis), firemní bulletin, noviny či časopisy, nástěnku, komunikaci přes PC (elektronické noviny, diskuse, pošta), dotazníkové akce a sociologická šetření, mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci, „dny otevřených dveří“ vrcholových manažerů organizace, významné vnitrofiremní události (povýšení), psaná či nepsaná „pravidla hry“, firemní vize, strategie, cíle a úkoly, rozhovor, rozprava, diskuse a v neposlední řadě porada a mnohé další.

## **2.1 Úloha porady v komunikaci**

Porady patří mezi důležité komunikační nástroje téměř každé organizace. V nejširším slova smyslu podle Weihricha a Koontze (1993) představuje komunikační nástroj prostředek, s jehož pomocí mohou zúčastnění dosáhnout změn zabezpečující blaho podniku. Význam komunikace spočívá v integraci manažerských funkcí, což lze považovat za nezbytné pro interní fungování firmy. Pokud se odborníci zabývají poradami, zmiňují se o tzv. verbální ústní komunikaci, kterou zpravidla doprovází komunikace mimoverbální. Ústní komunikace může mít formální i neformální charakter, být plánovaná či neplánovaná. Poradu lze spíše považovat za formální a plánovanou.

Lidé komunikují různými způsoby a vše, co si mezi sebou ústně sdělují, může být zesíleno nebo popřeno mimoslovní komunikací, např. gesty či mimikou. I při poradách se obvykle očekává, že mimoslovní projev bude podporovat projev verbální. Lze se však setkat i s opačným případem, kdy autoritativní manažer mlátí pěstí do stolu a přitom tvrdí, že ode dneška bude uplatňovat participativní řízení. Tato komunikace bude mezi nadřízeným a podřízeným vytvářet propast. V konečném důsledku autoři tvrdí, že mimoverbální komunikace může vyjadřovat skutečnost „hlasitěji“ než slova.

## **2.2 Podstata a význam porad**

Šuleř (1995) spatřuje nezbytnost porad v navázání přímé komunikace, tvorbě osobních kontaktů, budování „týmového ducha“, a ve vyjasnění nedorozumění a zmatků. Pravidelné porady mohou představovat příležitost směřující k systematickému odstraňování překážek v práci. Efektivní porada vede k úspoře času i peněz. Ve většině případů se však lze setkat s neefektivními poradami, které se pro mnohé účastníky stávají jen ztrátou času. Každý manažer by měl ovládat techniku efektivní přípravy a vedení porad.

Mezi hlavní důvody, proč jsou porady tak důležité, řadí Leigh (in. Šuleř, 1995) následující:

1. Zaměřují pozornost na to, co je podstatou organizace.
2. Lidé mají sklon podporovat taková rozhodnutí, na nichž se podíleli.
3. Mohou učinit lidi odpovědnějšími za přijatá rozhodnutí.
4. Skupinová diskuse je účinným nástrojem, který slouží k přesvědčování, analyzování a kreativitě.
5. Pomáhají „rozmrazit“ strnulé způsoby myšlení a vyprodukovat nové přístupy k problémům.
6. Jsou významným fórem s možností „prodávat“ návrhy, ospravedlňovat realizovaná a zastavit přijímaná rozhodnutí.
7. Pomáhají manažerům získat autoritu.

## **2.3 Typy porad**

Podle Bischoffové a Bischoffa (2003) lze rozlišit tyto dva níže uvedené základní typy porady.

### **2.3.1 Informativní porada**

Podstata informativní porady spočívá v odstranění nevědomosti všech zúčastněných. Cílem je například informovat o případných vnitropodnikových změnách, stavu určitých projektů, o vztazích se zákazníkem, či o strategickém obsahu. Tento typ porady mohou vést jak vedoucí tak jiní spolupracovníci, kteří například informují o zajímavém vývoji, či osoby stojící mimo organizaci. Vzhledem k vyskytujícím se otázkám a neurčitým odpovědím se tyto porady mohou přeměnit v problematické

diskuse. Objeví-li se problémy, není informativní porada vhodným místem k jejich řešení. K tomuto účelu slouží odlišný typ porady.

Význam informativní porady neopomíjí ani Plamínek (2007). Na tuto problematiku však nahlíží z trochu odlišného úhlu pohledu. Tvrdí, že informace mohou být předávány bez jakékoliv diskuse (monolog), nebo s ověřením zda jim bylo správně porozuměno, kde se objevuje prostor pro otázky a odpovědi (objasňování). Informace může sdělující osoba rovněž předávat s prostorem pro oponenturu (obhajování) nebo mohou být vzájemně vyměňovány, to znamená, že dochází k rovnocennému poskytování a přijímání informací mezi všemi zúčastněnými (diskuse). Za důležité považuje Plamínek (2007) rozlišení mezi poradou a prezentací. Jestliže vedoucí usilují pouze o to, aby něco správně vysvětlili, řídí se pravidly prezentace. Pokud usilují o provedení jakéhosi ověření, zda je něco správně, je vhodné držet se zákonitostí a pravidel porady.

Za klíčové Plamínek (2007) shledává neustálé kontrolování přiměřenosti podávaných informací. Je vhodné zaměřovat se nejen na kontrolu kvantity ale také kvality. Vedoucí by neměli účastníky porady zahlcovat velkým množstvím informací a zároveň by měli usilovat o to, aby všechny sdílené informace byly relevantní pro přítomnou cílovou skupinu.

### **2.3.2 Řešitelská porada**

Druhý základní typ porady představuje pro Bischofovou a Bischofa (2003) tzv. porada pro řešení problémů. Jestliže se vyskytne problém, pro každý krok jeho řešení by mohla být potřebná separátní porada. Každá z těchto různých druhů porad se může uskutečnit s nejrůznějšími účastníky. Pouze časová, odborná a formální kompetence účastníků určuje časový sled různých porad při řešení daného problému. Nezbytné je, aby zúčastnění nevynechali žádný z postupných kroků řešení, a musí také vědět, ve které části řešení problému se nacházejí.

Kroky v rámci řešení problému neboli druhy separátních porad jsou následující:

1. Porada sloužící k identifikování a definování problému.
2. Porada, jejíž cíl spočívá v nalézání řešení.
3. Porada pro hodnocení a volbu řešení.
4. Porada za účelem spojení řešení a vytvoření plánu jednání.

5. Porada, která slouží k praktickému provedení zvoleného řešení.
6. Porada, která vede ke kontrole realizovaných řešení.

Řešitelským poradám se rovněž věnuje i Plamínek (2007), který považuje za nezbytné určení problémů, které mají být na poradě řešeny, a které nikoliv. Jedná se o to, zda úloha, která se za problémem skrývá, má konvergentní nebo divergentní povahu. *Konvergentní úlohy* vycházejí z předem daného postupu řešení a tím také jednoznačně definovaného výsledku. Za odlišné autor označuje *divergentní úlohy*, které nemají předem definovaný postup. Tento postup je nutné vytvořit či odvodit pro určitou úlohu.

Rozlišení typu úloh využívají vedoucí při volbě subjektu vhodného pro řešení daného problému. Soustředění, individuální znalosti a dovednosti vyžadují konvergentní úlohy. Řešení tohoto typu úloh přidělují kompetentním jednotlivcům. Uvolněnou atmosféru, nápady a synergetické působení více lidí potřebují divergentní úlohy. Řešení divergentních úloh manažeři zadávají facilitovaným skupinám. Na řešitelské poradě je vhodné se věnovat pouze divergentními úlohami.

Problematikou řešitelský porad se zabývá i Šuleř (2001), který účel tohoto typu porady spatřuje v nalezení optimálního řešení závažného problému nebo produkce nových nápadů, myšlenek či jiných podnětů, které povedou k zefektivnění určité činnosti v organizaci. Řešitelskou poradou vedoucí svolává účelově. Účastníky tvoří pracovníci z různých míst a úrovní řízení organizace, lze přizvat i osoby mimo organizaci. Tuto poradou kompetentní osoba svolává v delším předstihu, protože vyžaduje důkladné organizační zabezpečení. Výstupem bývá zpravidla obsáhlá zpráva ve standardizované podobě.

### **2.3.3 Rozhodovací porada**

Kromě informativní a řešitelské porady rozlišuje Plamínek (2007) další typ porady označovaný jako rozhodovací porada. Tento typ vychází ze třech základních rozhodovacích stylů, které je možné volit z pozice manažera. Jedná se o autoritativní styl, kdy odpovědná osoba rozhoduje samostatně. Dále Plamínek (2007) zmiňuje styl delegovaný, jehož podstata spočívá v přesunu rozhodovacího práva například na experta či podřízeného. A v neposlední řadě autor uvádí styl participativní, kdy rozhodují jednotlivci společně ve skupině. Specifický styl představuje styl

konzultativní, kdy žádáme vyjádření skupiny, ale od počátku je jasné, že konečné rozhodnutí zůstává v kompetenci vedoucího, který může k názorům členů skupiny přihlížet. Konzultativní styl se nalézá mezi autoritativním a participativním rozhodováním.

V případě porad považují odborníci za žádoucí využít participativní a konzultativní rozhodování. Za klíčovou označují orientaci účastníků ve stylu rozhodování, kterou na poradě využijí. Manažeři se často dopouštějí chyby, když svolají poradou, kterou určí jako konzultativní, ale vzbudí v účastnících pocit, že se jedná o participativní rozhodování. Pokud potom vedoucí rozhodne v rozporu s názory účastníků, představuje to pro ně frustrující zážitek.

Odlišné členění lze nalézt u Šuleře (2001), kterého co se typologie týče, spojuje s Bischofovou a Bischofem (2003) a Plamínkem (2007) pouze určení řešitelské porady jako jednoho z typů porad. Kromě řešitelské porady dále Šuleř (2001) rozlišuje níže uvedené typy.

### **2.3.4 Operativní porada**

V případě operativní porady se podle Šuleře (2001) nejedná o složité řešení problému, ale především o hledání způsobu, jak jisté opatření co nejefektivněji uvést do praxe. Jde zpravidla o odstranění jediné konkrétní překážky v práci. Řešení je zřejmé, snadné či připravené, avšak vyžaduje určitou předrealizační přípravu. Tento typ porady vedoucí svolává ve velmi krátkém předstihu, někdy se jedná o otázku minut. Osloví pouze ty účastníky, jichž se chystané opatření bude přímo týkat nebo ty, které považuje za nepostradatelné pro jeho zavedení. Charakteristickým rysem operativní porady je účast pracovníků, kteří nejsou v přímé podřízenosti k předsedajícímu poradě. Jako příklad lze zmínit meziútvarová jednání. Výstup nemívá zpravidla písemnou podobu, jedná se o jakousi dohodu o provedení určitých činností určitým způsobem.

### **2.3.5 Výrobní porada**

Dalším typem porady, kterým se Šuleř (2001) zabývá, představuje porada výrobní, jejíž podstata tkví v rutinním zajištění bezproblémové chodu určitého procesu, útvaru či činnosti. Klíčovým faktorem je předání informací. Účastníci jsou zpravidla

v přímé podřízenosti k předsedajícímu. Jedná se například o tzv. „ranní desetiminutovky“, které nadřízený využívá především v administrativní či obchodní sféře. Konání těchto porad se uskutečňuje v pravidelných intervalech a obvykle ve stejný den a dobu. Program je pevně stanoven, zápis většinou chybí nebo splňuje pouze informativní funkci.

### **2.3.6 Manažerská porada**

Mezi typy porad Šuleř (2001) začleňuje i manažerskou poradu, jejíž účel tkví v přijetí rozhodnutí zajišťující pokud možno dlouhodobé efektivní fungování společnosti či organizační jednotky. Tyto porady odpovídá osoba svolává v pravidelných intervalech (obvykle jeden až čtyři týdny), ve stejnou dobu a stejném složení. Účastníky jsou vedoucí pracovníci v přímé podřízenosti k předsedajícímu manažerovi. Program vyžaduje přípravu ze strany všech účastníků, včetně předsedajícího a částečně se skládá ze složky pevné i variabilní. Délka těchto porad se vyznačuje kolísáním, kdy se může jednat o rozmezí jedné či několika hodin. Výstup je tvořen standardizovaným zápisem, který obsahuje přijatá rozhodnutí.

### **2.3.7 Kontrolní porada**

U tohoto typu porad považuje Šuleř (2001) za cíl odhalení odchylek od plánu a následné dohodnutí nezbytných opatření k jejich korekci. Kontrolní poradu manažeři využívají především při řízení projektů a podle jeho potřeb přizpůsobují interval svolávání. Jde zejména o zjišťování kritických informací, proto je nutné poradu pečlivě připravit. Dále by měl vedoucí ovládat zvláštní taktiku vedení. Účastníky tvoří lidé z různých míst v organizaci zapojení do projektu, ale podle charakteru může manažer uvažovat i o externích partnerech či zákaznících. Opatření přijatá k odstranění zjištěných problémů představují výstup této porady.

### **2.3.8 Krizová porada**

Posledním typem porady, kterým se Šuleř (2001) zabývá, je krizová porada, jejíž výsledek představuje přijetí rozhodnutí, které zamezují v krátkodobém období vzniku nebo eskalaci krize ohrožující cíl či samotnou existenci organizace. Pokud kompetentní osoba zpozoruje jakékoliv krizové signály, okamžitě svolává poradu. Tento typ porady lze svolávat i v pravidelných intervalech. Standardizované složení

se obvykle odvíjí od charakteru krizového vývoje. Účastníky tzv. krizových štábů vymezují zpravidla krizové plány obsahující specifikaci i role jednotlivých účastníků a zásady fungování. Za výstup se obvykle považují dílčí krizové plány či programy. V praxi se například jedná o program na záchranu trhu.

## 2.4 Zásady efektivní porady

Pokud porady nejsou ještě formalizovány pravidelnými zvyky v daném týmu či společnosti, Wieke (2006) uvádí několik „pravidel hry“, na níž se mají účastníci dohodnout. Renomovaný výrobce vozů Bizerba z Balingenu, během reorganizační struktury výroby stanovil „Pravidla pro spolupráci“, která mohou být použita v pozměněné či rozšířené formě jako osnovu či kodex chování na poradách. Vychází z níže uvedených zásad, které mají vést k efektivní poradě.

- Od každého vedoucí vyžaduje aktivní spolupráci. Pasivní účastníci či „mluvkové“ usilující o publikum jsou nežádoucí.
- Každý zúčastněný by měl být tolerantní vůči názoru jiných.
- Kousavé poznámky nesmí potlačovat nové nápady a neobvyklé způsoby řešení. Za základ při kritizování je považována férovost.
- Všichni účastníci pozorně naslouchají mluvčího a nechají ho domluvit. Průběžné dotazy a komentáře vztahující se k tématu jsou povoleny.
- Všichni řečníci se zavazují k přednášení co nejkratších příspěvků. Nebudou účastník nudit opakováním.
- Nezávisle na postavení ve firemní hierarchii toho, kdo svůj názor vyslovuje, má každý názor svou váhu.
- Každý dává své nápady bez výhrad k dispozici ostatním, a zároveň se zamýšlí nad nápady ostatních.
- Samozřejmě se nevyžaduje, aby měli všichni stejný názor. Naopak, všechny námítky mají být vysloveny, prozkoumány a zapracovány do konstruktivního řešení.

Osobitý pohled na danou problematiku lze upozorovat i Šuleře (1995). I když je účel různých typů porad odlišný, jsou definovány některé obecně platné zásady efektivní přípravy a vedení porady. Těmto zásadám se podrobněji věnuje následující text.



### 2.4.1 Cíl porady

Za základ úspěchu jakékoliv porady považuje Šuleř (1995) jasně formulovaný cíl. Při zahájení porady vedoucí stručně definuje cíl, nejlépe s použitím obratu „abychom“ (například „dnes jsme tady proto, abychom ...“, „sešli jsme se dnes proto, abychom ...“). Vedoucí se snaží vyhnout slůvku „protože“, které navozuje negativní situaci (například „jsme tady, protože tu máme problém ...“, „sešli jsme se, protože chceme ...“).

První úkol formální porady spočívá v identifikování nedostatků, pracovních problémů. Druhý úkol představuje přijetí rozhodnutí. Hodnota porady vychází z činností, které jsou jejím výsledkem. Pokud porada nevede k rozhodnutí, Šuleř (1995) uvádí, že se jedná o ztracený čas. Na důležitost cílů porady rovněž poukazuje Plamínek (2007), který zdůrazňuje, že účastníky porady budou zajímat spíše cíle, kterých má být v rámci jednotlivých témat dosaženo, než samotná témata. Cíl by tedy měl být především jednoznačný, srozumitelný a hodnotitelný (měřitelný).

### 2.4.2 Příprava porady

Jak Šuleř (1995) zdůrazňuje, příprava by měla nalézat odpovědi na následující otázky:

1. Proč poradu vedoucí svolává?
2. Kdo by se měl porady zúčastnit?
3. Kdo bude předsedat?
4. Kdy je nejvhodnější čas pro uspořádání porady?
5. Jaká budou témata diskuse?
6. Kolik času předsedající vyhradí jednotlivým tématům?
7. Jaké vybavení je potřeba zajistit?
8. Jsou připraveny všechny potřebné dokumenty a materiály?

#### *Program*

Součástí přípravy porady je i vyhotovení programu. Jak Šuleř (1995) upozorňuje, k efektivní poradě výrazně přispívá kvalitně připravený program. Pokud dojde k jeho odsouhlasení, irelevantní diskuse se stávají rychle a snadno ukončitelné (například „toto není tématem naší porady – o tom nyní nebudeme hovořit“). Lidé, kteří mají

sklon k rozsáhlému vysvětlování, mohou být lépe regulováni díky vymezenému času pro jednotlivé body. Jestliže manažer usiluje o kvalitní přípravu programu, nesmí opomíjet tyto zásady:

1. Dva až tři dny před konáním porady nechá vedoucí připravený program kolovat mezi účastníky, aby se mohli připravit a nachystat si potřebné dokumenty.
2. Témata odpovědná osoba seřadí v logickém sledu a u každého z nich uvede cíl, kterého má být dosaženo.
3. Zařazuje se pouze takové množství témat, kterému je možné se během daného času věnovat.
4. Při stanovení času pro každé téma manažer neopomíjí fakt, že nejeefektivnější porada trvá 45 minut až 1 hodinu. V případě delšího časového úseku klesá pozornost účastníků a tím následně i efektivita porady.

Podobný názor na program porady lze najít u Plamínka (2007), který na rozdíl od Šuleře (1995) zdůrazňuje fakt, že v programu by měla být kromě posloupnosti témat a časového harmonogramu uvedena informace o účastnících, kteří nesou odpovědnost za různé role v rámci jednotlivých bodů programu (například „úvod k programu přednese personální ředitel a má na to tři minuty).

#### *Určení předsedajícího*

Aby mohla být porada považována za smysluplnou, musí mít svého předsedajícího. Určení předsedajícího je rovněž součástí přípravné fáze. Efektivního předsedajícího charakterizují Godefroy a Clark (in. Šuleř, 1995) následovně:

- umí udržovat poradu v rychlém běhu,
- je schopen probrat v odpovídajícím sledu a stanoveném čase všechna témata,
- dokáže vtáhnout do diskuse všechny účastníky,
- dovede diskusi k jasnému závěru a provede nezbytná rozhodnutí.

### **2.4.3 Vedení porady**

Jedním ze zásadních faktorů, který utváří efektivní porady, je její kvalitní vedení. Jako klíčové východisko označuje Šuleř (1995) tyto zásady:

### *1. Včasný začátek*

K tomu, aby manažeři eliminovali zpoždění, lze použít některou z níže uvedených metod:

- vedoucí vypočte a seznámí účastníky s tím, kolik stojí organizaci jedna minuta porady,
- kvůli pozdě přichozím manažer poradu nepřerušuje a nedělá souhrn dosavadního průběhu,
- za každou minutu zpoždění vedoucí udělí finanční pokutu,
- po zahájení jsou zamknuty dveře místnosti,
- pokud chybí někteří klíčoví účastníci, manažer poradu zruší a informuje je, kolik lidí tímto jednáním poškodili.

### *2. Znalost cíle a programu porady*

Nejprve vedoucí poděkuje připraveným účastníkům, kterým v diskusi především dává prostor. Naopak nepřipraveným účastníkům neposkytuje informace, které si měli vyhledat před poradou a požádá je, ať tiše sedí a poslouchají diskusi.

### *3. Diskuse pod kontrolou*

Pozornost nadřazený soustředí pouze na podstatné, nedovolí účastníkům odbíhání od tématu nebo zabíhání do přílišných detailů. Není přípustná tolerance „společenských hovorů“ či generalizování. Na konci projednání každého bodu je provedeno jeho stručné shrnutí.

### *4. Dodržování časového harmonogramu*

Ke sledování času je pověřena osoba, která nehraje v diskusi důležitou roli. Ta vedoucího smluveným způsobem upozorňuje na blížící se konec vyhrazeného času daného tématu. Časové ztráty způsobené telefonními hovory, návštěvami nebo vzkazy (s výjimkou mimořádných událostí) lze považovat za naprosto nepřípustné.

### *5. Řešení konfliktů*

Pokud dojde ke vzniku konfliktu, manažer se jej nepokouší „vyřešit“ tím, že téma opustí a přesune se k dalšímu bodu jednání. Obvykle se konflikt objeví na příští poradě nebo jinde. Systematicky prodiskutuje všechna pro a proti, snaží se působit

pozitivně. Jednotlivé argumenty lze zapisovat na tabuli či flip chart. Tím dochází k soustředění pozornosti na fakta a její odvrácení od emocí. Pocity a emoce účastníků však nelze ignorovat. Nadřazený se snaží odhalit to, co řečník svým vystoupením skutečně sleduje. To lze využít k rychlejšímu nalezení vhodného řešení.

#### *6. Aktivní účast všech členů porady*

Na poradě se lze setkat s celou řadou individualit, a je tedy vhodné naučit se se všemi účastníky porady jednat. Tím může manažer lépe využít jejich odlišné schopnosti.

#### *7. Porada musí vždy směřovat k přijetí rozhodnutí*

Efektivní rozhodnutí musí zahrnovat způsob řešení problému, osobu pověřenou zajištěním provedení, termín splnění a kontroly. Porada je považována za ztrátu času, jestliže není realizována činnost (úkol), o které bylo na poradě rozhodnuto. Pokud není úkol proveden včas, předsedající stanoví termín nový. Jestliže úkol není opět splněn, předsedající by měl pověřenou osobu konfrontovat a připomenout jí, kolik organizaci stojí tento přetrvávající problém.

#### *8. Včasné ukončení porady*

Cenné nápady může předsedající získat, jestliže na konci jednání vyzve účastníky ke kritice průběhu porady. Rovněž touto výzvou přiměje účastníky k zamyšlení, jak by mohli přispět k dosažení naprosté efektivity porady. Nikdy by nemělo být zapomenuto na pozitivní a optimistické zakončení.

## **2.5 Účastníci porady a určení jejich rolí**

Na poradě se lze setkat s odlišnými osobnostmi. Podle Šuleře (1995) úkol každého manažera spočívá v umění „vtáhnout“ do aktivní účasti na diskusi rozdílné individuality. Účastníky porady autor rozděluje na následující typy.

Je vhodné zaměřit se na povzbuzování účastníka, který je označován jako *typ pozitivní*. Předsedající tak usiluje o to, aby tento typ co nejvíce působil na ostatní členy týmu. Jeho přínos oceňuje zejména ve vyhrocených diskusích. Pokud se vedoucí setká s *typem nekooperativním*, snaží se využít možnosti jeho přínosu. Jedná se například o jeho odbornost, specializaci aj. Problematický pro každého předsedajícího může být *typ upovídaný*, neboť představuje hrozbu v tom, že

spotřebuje veškerý čas určený danému tématu jen on sám. V takovém případě je vhodné účastníka občas přerušit a udržovat v časovém rámci. Je však žádoucí dávat dobrý pozor na to, co říká, jinak se ve velkém množství slov mohou ztratit velmi dobré nápady a myšlenky. Nepříjemně obvykle působí na manažera *typ učitel*. Tuto nechuť k poučování však musí odstranit, neboť tento člověk zpravidla disponuje množstvím vědomostí, které mohou být velmi užitečné. Dalším problematickým typem je *typ plachý*, kterému může nadřízený klást tzv. „bezpečné otázky“, na něž zná správnou odpověď. Tímto způsobem získává a zapojuje člena do diskuse. Vždy by měl být oceněn a mělo by mu být poděkováno za jeho efektivní příspěvek. I přesto, že cílem *typu pochybovač* je „nachytat“ vedoucího, dává se této osobě dostatek prostoru pro kladení jeho pochybovačných otázek. Ty slouží k jakémusi ověření správnosti přijatých rozhodnutí. Tím, kdo má schopnost ovládnout celou poradou, se stává většinou *typ hádavý*. Jeho záměrem je vtáhnout vedoucího do v podstatě absurdní hádky, jejímž důsledkem je zmaření týmové práce. U *typu nezúčastněného* je vhodné používat příklady týkající se jeho respektive jeho práce. Předsedající mu klade přímé otázky.

Za klíčové východisko každé kooperace považuje Plamínek (2007) dělbu práce. Dělbá práce na poradách má podobu vhodného stanovení rolí. Existují různé modely.

#### *Model Vedoucí – Účastník*

V tomto nejjednodušším modelu se lze setkat pouze s rolemi vedoucího a účastníka. Na takové poradě plní účastník úlohu věcného experta na dané téma, protože o tomto tématu něco specifického ví nebo si myslí. Jeho úkolem je přispívat do diskuse vstupy ze specifických zdrojů. Na druhé straně vedoucí tohoto typu porady odpovídá nejen za její výsledek, ale i za její průběh. Vedoucí porady například připravuje podklady, větrá místnost, zajišťuje techniku, řídí komunikaci, uděluje a odebírá slovo, shrnuje a zapisuje výsledky, sleduje pocity účastníků, tlumí hádky, kontroluje atmosféru, ptá se a naslouchá nebo hlídá čas.

#### *Model Vedoucí – Zapisovatel – Účastník*

Předchozí model představuje určitý problém. Vedoucí porady je příliš zaneprázdněn činnostmi, které nesouvisejí s jeho znalostmi a zvláštní prestiží. Jedná se například o již dříve zmíněné činnosti jako je větrání místnosti či hlídání času. Plnění těchto

úkonů může přenechat jiné osobě (asistentovi). Velkou úlevu však vedoucí pocítí, jestliže si zápis vezme na starost někdo jiný. Vzniká role zapisovatele (je-li pominuta práce a role asistenta), která společně s vedoucím a účastníky tvoří tento model.

#### *Model Vedoucí – Facilitátor – Zapisovatel – Účastník*

Ve výše uvedeném modelu se vedoucí již nezabývá organizačními záležitostmi či zápisem, avšak neustále zůstává odpovědným za proces porady, zejména se stará o komunikaci a vztahy ve skupině. Tento úkol představuje určitou překážku pro dosažení cíle porady. Vedoucí seze účastníky především proto, aby jim naslouchal a udělal si názor. To je však velmi obtížné, jestliže místo naslouchání musí vedoucí i něco sdělovat. Pokud někdo s někým diskutuje, činní vždy jednu ze dvou činností, a to buď mluví, nebo se chystá mluvit. Z toho vyplývá, že se zde nenajde prostor pro naslouchání.

Aby mohl vedoucí naslouchat účastníkům porady a utvářet si tak svůj názor, lze svěřit řízení procesu komunikace do rukou facilitátora. Například právo udělovat slovo je spojeno s určitou prestiží a vedoucí se tak neradi zbavují tohoto úkolu. Pokud facilitátor kvalitně vykonává svou roli, vedoucí brzy začne spatřovat nesporné výhody. Tento model představuje nejběžnější rozdělení rolí při vedení porad.

V úvahu lze brát i odlišné kombinace rolí, například vedoucí – facilitátor – účastníci či facilitátor – účastníci. Mohou se vyčlenit i další role. Vedle již dříve zmíněného asistenta lze uvažovat o roli časoměřiče či rozhodčího, který dohlíží nad dodržováním pravidel a tlumí spory.

## **2.6 Nedostatky porad**

Jak Šuleř (2001) uvádí, za chyby, ke kterým na poradách může dojít, nesou odpovědnost nejen účastníci ale i sám předsedající. Nedostatky mohou rovněž pramenit z nesprávné organizace porad ve firmě. Některé problémy se mohou vyskytovat na všech typech porad, jiné jsou specifické pro daný konkrétní typ. Následující text se věnuje „neřestem“, které se týkají účastníků a celkové organizace porad. K problematice vedení se již není třeba vracet, neboť tato oblast byla řešena v kapitole „2.4.3 Vedení porady“.

### 2.6.1 Organizační nedostatky

Problém nalézá Šuleř (2001) jednak v tradicích, které se ve firmě zaběhly a přetrvávají zde po dlouhá léta. Manažeři si pak neuvědomují, že je možné organizovat porady i jiným než zaběhlým způsobem. Pokud přece jen usilují o určitou inovaci v organizaci, narážejí na nepochopení a odpor. Druhá příčina tohoto problému tkví v absenci organizovaného systému porad ve společnosti. Nejčastějšími prohřešky jsou:

#### *Nesystematičnost*

Porady jsou často svolávány nahodile nebo jsou naopak pořádány zcela pravidelně, a to i v případech, kdy v podstatě není o čem jednat. Zcela běžně porady nepatří do systému identifikování, analyzování či řešení problémů organizace. Porady nejsou využívány k efektivnímu ovlivňování zaměstnanců. Další chyba vychází z ponechání svolávání porad pouze na vůli jednotlivých manažerů, kdy se například stává, že zatímco zaměstnanec jednoho útvaru vedoucí pravidelně informuje o záměrech a situaci ve firmě, v jiném útvaru se zaměstnanci oficiálně nic nedovědí po delší dobu. Vše má za následek vznik škodlivých fám a dezinformací.

#### *Absence programu*

Například u pravidelně se konajících manažerských porad pouze pro manažery zpravidla nejsou účastníci zváni pozvánkou s programem, což má za následek neefektivní jednání, protože nejsou obvykle seznámeni se všemi body programu (s výjimkou tzv. stálých bodů). Chybí jim tak potřebné informace k rozhodování a svá stanoviska či návrhy nemohou kvalitně promyslet.

#### *Zápisy se nedělají vůbec nebo jsou zbytečně obšírné*

Zápisy z porad jsou považovány za cenný zdroj informací. Lze se setkat i se situacemi, kdy se zápisy nevyužívají a nevyžadují tak jejich pořizování. Vedoucí pak spoléhají na to, že všichni účastníci vědí, o čem se jednalo a s jakým výsledkem. Tato situace je chybná, neboť zúčastnění mohou vnímat a chápat stejné informace odlišným způsobem, protože různí lidé mohou disponovat různým vzděláním, zkušenostmi, vykonávat odlišné profese v odlišném prostředí aj., což vede k pozdějším nedorozuměním a zmatkům. Na druhé straně se lze setkat

s mnohastránkovými zápisy, kdy se často ztrácí to podstatné, totiž co, jak, kdy a kým má být vykonáno.

#### *Nepodstatné záležitosti*

Tato situace se objevuje zejména u organizací, jejichž vedení se v minulosti nemohlo zabývat strategickými záležitostmi a navyklo si tak řešit pouze operativní a naléhavé otázky. Na programu porady se tak vyskytují problémy, které mohou vyřešit jednotliví zaměstnanci.

#### *Chybějící podklady*

Účastníci často obdrží potřebné podklady, písemné materiály, návrhy, výsledky či jiné číselné údaje až v průběhu porad, případně je neobdrží vůbec. Jednání se stávají neefektivními, neboť se zúčastnění rychle nedokážou v problému zorientovat.

### **2.6.2 Chyby ze strany účastníků**

Účastníci rovněž představují pro Šuleře (2001) riziko narušení efektivity porady. Mezi zásadní chyby patří:

#### *Nekázeň*

Na poradě se lze setkat s naprosto nevhodnými projevy. Jedná se například o čtení novin, spánek, skákání do řeči, několik lidí hovořících současně, odchody v průběhu jednání, hádky či jiné. Sjednat řád a pořádek je úkolem vedoucího.

#### *Image přepracovanosti*

Některé osoby vyvolávají u jiných pocit, že jsou velmi přepracované. Vyznačují se téměř vždy pozdním příchodem na poradu, oroseným čelem, ustaraným výrazem ve tváři, hromadou papírů v podpaží, neznalostí programu porady a omlouvají se, že „toho mají moc“. Ostatní zúčastnění zpravidla s uznáním pokývují hlavami a málem se stydí za to, že oni nejsou tak důležití a nepostradatelní pro firmu, že mohli přijít včas a připraveni. Pokud někdo není schopen svou práci stihnout, měl by být nahrazen někým kompetentnějším a rozhodně by tato osoba neměla řešit svou neschopnost na úkor času ostatních.



### *Vyřizování účtů*

V praxi se lze setkat i případy, kdy účastníci zneužívající poradu k vyřizování osobních účtů. V jejich centru pozornosti se může nacházet nejen některý z kolegů, ale i sám předsedající. Ostatní obyčejně tiše souhlasí či podporují. Porada však není aréna určená k řešení takových sporů.

### *Vlastní zájmy*

Na poradách se mohou vyskytovat i intriky, lobbování, zákulisní dohody, nátlak či vydírání. Tyto jevy jsou naprosto nepřípustné nejen z morálního hlediska, ale také proto, že vždy za nimi stojí něčí zájmy, nikdy to ale nejsou zájmy toho, kdo to všechno platí, totiž organizace, která se takto stává obětí.

### **3 Charakteristika vybraných technik sociologického průzkumu a jeho příprava ve vybrané organizaci**

Významnost a důležitost získávání primárních dat v sociologickém a sociálně psychologickém výzkumu zdůrazňují Surynek, Komárková a Kašparová (2001), kteří tvrdí, že se jedná o nejdůležitější a nejcitlivější operaci empirického výzkumu. Vycházejí totiž z předpokladu, že chyby, jichž se v průběhu sběru dat výzkumník dopustí, nelze bez velkých dodatečných nákladů napravit. Řada metod i technik slouží rovněž pro získávání sekundárních informací. Kvalita získaných informací závisí mimo jiné na tom, zda jsou použity skutečně objektivní metody a techniky, a zda odpovídají přiměřeně dané situaci. Pro naše potřeby se budeme dále věnovat metodám dotazování a pozorování.

Jako nejběžnější a nejčastěji využívanou metodu založenou na výpovědích dotázaných lidí nebo jinak také respondentů označují Bedrnová a Nový (2002) metodu dotazování. Výpovědi mohou poskytovat informace jak o realitě vnitřní, psychické, tj. o skutečnostech vnějšmu pozorovateli přímo nepřístupných, tak o realitě vnější, tzn. o stavech či o procesech. V praxi se lze setkat s celou řadou technik, kterými je možné se dotazovat, kdy se jedná například o individuální osobní pohovor, psychologickou exploraci, dotazování na ulici (rozhovor), skupinový rozhovor, elektronické dotazování (dotazník), telefonické dotazování a písemné dotazování (dotazník).

#### **3.1 Dotazník**

Dotazník figuruje jako jedna z nejčastěji používaných technik metody dotazování. Jak Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, dotazník je adresným písemným dotazováním. Výzkumy v organizacích a nejen tam obvykle vykonávají výzkumné týmy. Z důvodu zachování objektivity při získávání a zpracování informací je vhodné zvolit výzkumníky mimo organizaci a nikoliv osoby, které pracují uvnitř. Při výzkumu tak lze lépe zajistit anonymitu a vyloučit tak možné zneužití odpovědí proti jednotlivým respondentům. Je třeba zajistit, aby výzkumníci při projektování a přípravě výzkumu udržovali úzký kontakt s pracovníky organizace, za účelem snížení nevýhody v podobě nižší znalosti prostředí dané organizace. Nejčastěji výzkumníci provádějí výzkumy spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců se situací v podniku,

identifikace zaměstnanců s prací a profesí, průběhu kariéry atd. Tajemství úspěšného dotazování v organizaci tkví v tom, jak se podaří výzkumníkům vysvětlit zaměstnancům smysl výzkumu a získat jejich zájem o výzkum. Respondenti musí brát výzkum vážně a musí mu důvěřovat, protože výzkumníci usilují o seriózně a pečlivě zodpovězené otázky.

S názorem, že při sestavování dotazníku a při tvorbě otázek musí výzkumník respektovat řadu pravidel sémanticko-pragmatických, sociolingvistických, sociálně psychologických, logických, formálních či technologických, se ztotožňuje Nový (1997). Dodržení těchto pravidel především vychází ze zkušenosti a předvídavosti výzkumníka a ověřením v etapě, která předchází samotnému šetření v terénu. Základním skladebním prvkem dotazníku jsou otázky.

### **3.1.1 Zásady práce s otázkami**

Při kladení otázek respondentům, je třeba dbát na jejich správnou formulaci. Mezi hlavní zásady práce s otázkami řadí Urban (2008) následujících sedm pravidel. Jedná se zejména o *ekonomičnost*, kdy je zvažováno, zda je daná otázka pro potřeby výzkumu nezbytně nutná, nebo zdali se vztahuje k testovaným hypotézám. Je důležité stanovit a zvolit takové otázky, které se vztahují ke zkoumané problematice. Důležitá je rovněž *jednoznačnost*. Výzkumníkův úkol spočívá v zajištění pochopení dané otázky všemi respondenty stejně. Tazatel si dává pozor na to, aby se neptal na více věcí naráz. *Objektivita* figuruje jako další nezbytná zásada práce s otázkami. Nelze klást sugestivní či zavádějící otázky. Výzkumník se netáže takovým způsobem, že by mohlo dojít ke stylizaci tázaných, nebo že respondenti odpovídají tak, jak chtějí tazatelé. Tazatel nezapomíná na *slušnost*. Dotazy nesmí pohoršovat respondenta. Nelze se ptát příliš otevřeně na intimní záležitosti, a pokud jsou dotazy tohoto typu nezbytně nutné, je vhodné tázat se na tyto záležitosti spíše ke konci dotazníku či rozhovoru. Za jeden ze základních kamenů úspěchu zdůrazňuje Urban (2008) také *srozumitelnost*. V otázkách i odpovědích výzkumník usiluje o co nejomezenější použití příliš odborných výrazů, termínů, formulací či cizích slov, která jsou jasná jen hrstce zasvěcených. Snaží se neužívat nadměrně dlouhých otázek. Důležité je také dodržovat zásadu *věcnosti*, kdy se zjišťuje, jestli otázka měří skutečně to, co si tazatel myslí, že měří, nebo zda nezaměňuje například znalost s postojem. V neposlední řadě je kladen důraz na *vyhodnotitelnost*, kdy je třeba

formulovat dostatečně konkrétní dotazy a v případě uzavřených či polootevřených otázek nabídnout respondentům dostatečné množství předepsaných odpovědí.

### **3.1.2 Typy otázek**

Respektování zásad formulace otázek není to jediné, co musí brát výzkumník v úvahu. Jak Urban (2008) uvádí, obsah otázek je výrazně ovlivněn cílem, respektive důvodem proč je daná otázka do dotazníku zařazena. Podle cíle dělí Urban (2008) otázky obsažené v dotazníku takto:

#### *Trikové otázky*

Smysl trikových otázek spočívá v ptaní se na pro výzkum nedůležité a nepodstatné otázky, aby se rozptýlila pozornost tázaného. Tím se eliminuje jeho tendence zavděčit se výzkumníkovi, být lepší či stylizovat se do nějaké ideální pozice. Větší spontánnosti a upřímnosti v odpovědích se dosáhne tím, že se sníží sebekontrola respondenta. Trikové otázky není nutné vyhodnocovat, neboť se nevztahují ke zkoumané problematice.

#### *Kontrolní otázky*

U obzvláště důležitých znaků či proměnných může být dotaz jednou či vícekrát opakován jinou formulací s cílem porovnat a prověřit věrohodnost odpovědi tázaného. Zpravidla se zařazují na jiné místo šetření, to znamená, nenásledují hned za otázkou, kterou ověřují.

#### *Filtrační otázka*

Tyto otázky člení respondenty podle toho, zda a jak dalece se mohou ke zkoumanému problému vyjádřit. Tím dochází k postupnému dělení respondentů na specifické podskupiny. To znamená, že do dalších „kol“ a ke konkrétním otázkám „postupují“ jen někteří. Podstata těchto otázek spočívá v dosažení maximální efektivity tím, že se k dané problematice vyjadřují pouze kompetentní osoby.

Otázky Urban (2008) rovněž dělí podle formy dotazování neboli míry volnosti, která je respondentovi při odpovědi dána. S touto klasifikací se shoduje i přístup Reichela (2009), který otázky člení na následující typy:

### *Volné otázky*

Tento typ otázek ponechává prostor pro odpověď zcela v rukou respondenta, nejsou mu nabízeny žádné varianty odpovědí. Jeho výhodou je možnost každého respondenta vyjádřit se tak, jak uzná za vhodné. Pokud nastane situace, kde je nutné znát celé spektrum možných odpovědí a není dostatek poznatků pro jejich zformalizování, lze použít právě tyto otázky. Charakteristické uplatnění volných otázek lze nalézt zejména v kvalitativním zkoumání. Zásadní nevýhodu představuje velmi náročné zpracování neparametrizovaných odpovědí.

### *Uzavřené otázky*

Za protipól otevřených otázek lze označit otázky uzavřené, které respondenta vedou k odpovědi prostřednictvím výběru z námi nabízených možností. Neopomenutelná výhoda v sobě zahrnuje snadné a rychlé zpracování dat. Problém tkví v možném zkreslení, kdy dotázaný volí některou z odpovědí pouze jako kompromis. S těmito otázkami je možné se setkat například ve kvantitativním výzkumu.

### *Polootevřené otázky*

Na pomezí otevřené a uzavřené otázky se nachází otázka polootevřená. Jedná se o zformulovaný dotaz se souborem nabízených odpovědí a kromě toho v sobě zahrnuje možnost odpovědět vlastní variantou. Tento typ eliminuje základní nedostatek uzavřené otázky. S polootevřenou otázkou se lze setkat jak v kvalitativním tak v kvantitativním zkoumání, jedná se především o předvýzkum, a to v pilotážích či sondážích. Ve výjimečných případech mohou být zařazeny do vlastního kvalitativního dotazování. Někdy se polootevřené otázky začleňují do kvalitativního výzkumu z psychologických důvodů, kdy poskytujeme respondentovi možnost vlastního vyjádření, přičemž tyto otázky nemusejí být dále zpracovány. Lze je použít jako podklad pro další zkoumání v budoucnu.

## **3.2 Pozorování**

Pozorování lze považovat za další významnou metodu sociologického výzkumu či průzkumu, kterou obvykle používáme v kombinaci s dalšími technikami. Tuto metodu definují Bedrnová a Nový (2002, s. 398) „jako proces zachycování chování lidí v nejrůznějších situacích.“ Jedná se o reakce pozorovaných, které se mění

v závislosti na různých podnětech, interakci člověka s jinými lidmi i věcným prostředím.

Podobný názor jako u Bedrnové a Nového (2002) lze najít i u Urbana (2008), který navíc zdůrazňuje význam pozorování v možnosti „být přímo u toho“ tzv. u zdroje a lépe tak proniknout do problematiky, která by pouze v případě dotazování mohla být prozkoumána pouze povrchově. Některé informace respondent velmi obtížně a nerad sděluje cizí osobě či zaznamenává do dotazníku. Pozorování je hodnoceno rovněž jako vhodné, pokud s výzkumem tazatel začíná od nuly a disponuje minimálním přehledem o dané problematice.

Podobně na metodu pozorování pohlíží i Reichel (2009), který chápe jádro pozorování totožně jako jeho kolegové, jen používá přesněji definovaný výklad této metody. Pozorování vnímá Reichel (2009, s. 94) „jako techniku sběru informací založenou na záměrném, systematickém, a organizovaném sledování smyslově vnímaných projevů aktuálního stavu prvků, aspektů, fenoménů atd., které jsou objektem zkoumání.“ Podle Reichela (2009) existují různé způsoby pozorování.

### **3.2.1 Zúčastněné versus nezúčastněné pozorování**

Reichel (2009) dělí pozorování dle postavení pozorovatele neboli dle vztahu mezi pozorovatelem a objektem pozorování na zúčastněné a nezúčastněné. O zúčastněné pozorování se jedná tehdy, jestliže pozorovatel vstupuje mezi pozorované osoby, stává se jedním z členů, účastní se skupinového života apod. Zpravidla se jedná o součást komplexního zkoumání dané skupiny a kombinuje se s dalšími technikami, kdy lze jako příklad uvést nestandardizovaný rozhovor. Není však vždy možné účastnit se života skupiny a zastávat v ní určitou sociální roli. Opakem je nezúčastněné pozorování, kdy pozorovatel zůstává mimo pozorovanou skupinu.

### **3.2.2 Zjevné versus skryté pozorování**

U této varianty dochází k rozlišení podle situace pozorovaných osob, zda si jsou vědomy, že jsou pozorovány či nikoliv. Výhody i nevýhody nalézá Reichel (2009) v obou variantách. U pozorování zjevného neboli otevřeného osoby vědí, že jsou objektem pozorování. Pozitivní je možnost provádět si průběžně nějaký záznam. Velké negativum však představuje výrazné zkreslení, které plyne z určitého rušení

pozorovaných a z jejich následné stylizace. Princip skrytého pozorování tkví v neznalosti a neinformovanosti osob, že jsou pozorovány. Nerušené přirozené chování, jednání a projevy v sobě zahrnují nespornou výhodu. Hrozí však nebezpečí prozrazení pozorovatele, což může vést ke zdiskreditování celého výzkumu.

Podle situace pak Nový (1997) rozlišuje pozorování *zúčastněné skryté*, které může provádět sociolog přímo zaměstnaný ve firmě, kde provádí pozorování. Zde plní běžné pracovní úkoly jako ostatní pracovníci a navíc musí zaznamenávat svá pozorování do deníku. Druhou kategorií zastupuje pozorování *nezúčastněné zjevné*. V tomto případě se jedná o nejběžnější situaci. Dalšími možnými kombinacemi je pozorování *zúčastněné zjevné* a *nezúčastněné skryté*. Každá z variant vytváří specifické sociální situace, které je nutné respektovat při jejich volbě s ohledem na cíl a záměr výzkumu.

## **4 Realizace průzkumu a návrh opatření na zefektivnění porad**

### **4.1 Charakteristika vybrané organizace**

Konkrétní určení organizace, kde jsem zpracovávala svou bakalářskou práci, není uvedeno, jelikož vedení toto nepovažovalo za vhodné. Tato organizace působí v oblasti středního odborného vzdělávání ekonomického směru, přičemž studentům nabízí čtyřleté maturitní obory. Součástí této střední odborné školy je i vyšší odborná škola, kdy je studium určeno absolventům s úplným středním vzděláním s maturitou. V této bakalářské práci se však věnuji pouze střední odborné škole.

Svou bakalářskou práci zpracovávám v podmínkách příspěvkové organizace, z čehož vyplývá, že se jedná o právnickou osobu veřejného práva zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. To znamená, že hospodaří s peněžními prostředky získanými od jiných osob, především z rozpočtu svého zřizovatele Moravskoslezského kraje, či s prostředky, získaných doplňkovou činností, jako je pronájem budov, organizace vzdělávacích kurzů či vydávání studijních opor. Neméně významný zdroj příjmu představují pro tuto školu sponzorské dary. Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci příspěvek na provoz v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb. Protože je zřizovatelem Moravskoslezský kraj, podléhá střední odborná škola právnímu předpisu, který je nazván jako „Zásady vztahu orgánů kraje s příspěvkovou organizací“.

Během svého působení v daném kraji si tato organizace vybudovala pozici prestižní střední odborné školy, která kvalitně připravuje své studenty jak pro výkon budoucího povolání, tak pro další studium na vysokých či vyšších odborných školách. Organizace nabízí svým studentům současně se vzdáváním také možnost ubytování kolejního typu či služeb školní knihovny. Škola i nadále buduje a upevňuje svou pozici tím, že se aktivně orientuje na své klienty a zákazníky, kterými jsou studenti a rodiče tím, že vytváří takový vzdělávací program, který vychází z potřeb společnosti a pracovního trhu. Dále usiluje o převedení výuky do e-learningové podoby či o spolupráci s univerzitami ekonomického směru.

Tato škola zaměstnává přibližně 100 zaměstnanců, přičemž více jak polovinu čítají pedagogové. Zbytek zaměstnanců představuje provozní personál, který technicky



zajišťuje chod organizace. Management je tvořen ředitelkou školy, dále pak zástupkyní (statutární zástupkyně) a zástupcem pro střední odbornou školu.

Má bakalářská práce je zaměřena na průzkum spokojenosti zaměstnanců střední odborné školy s vedením porad. V organizaci se koná několik typů porad. Manažerská porada, která je určena pouze pro ředitelku školy a její tři zástupce, je zpravidla svolávána dvakrát do měsíce. Jedenkrát měsíčně se pak koná porada vedoucích jednotlivých sekcí (manažerská porada 2. stupně) a provozní porada, které se účastní vedení školy a jednotliví pedagogové. Jednou za čtvrtletí je svolávána klasifikační porada, které se účastní vedení školy a pedagogický sbor. Porada vedení s provozními pracovníky (údržbáři, uklízečky, atd.) se koná dle potřeb organizace. V této bakalářské práci se soustředím především na vedení porad, kterých se účastní vedení a pedagogové organizace. Pokusím se nalézt a odstranit příčiny případné nespokojenosti zaměstnanců s vedením porad.

## **4.2 Popis způsobu získání a zpracování informací**

K získání potřebných údajů o názorech zaměstnanců na zkoumaný problém jsem aplikovala metodu dotazování, u níž jsem použila techniku dotazníku (viz. příloha č. 1). Jako doplňující metodu jsem zvolila pozorování, kdy se jednalo o pozorování nezúčastněné a zjevné.

### **4.2.1 Popis přípravné fáze**

Respondenti v dotazníku zodpověděli 30 otázek. Dotazník tvořily převážně postojové otázky v uzavřené formě, které zjišťovaly spokojenost zaměstnanců s vedením porad. Použila jsem však i jednu otevřenou a jednu identifikační otázku. Postojové otázky jsou naformulovány tak, aby na ně mohli dotazovaní odpovědět pomocí jediné škály odpovědí. Škála odpovědí je vyjádřena v tabulce 4.1.

**Tabulka 4.1 Škála odpovědí**

4	3	2	1
Rozhodně ano (téměř vždy)	Spíše ano (často)	Spíše ne (málokdy)	Rozhodně ne (téměř nikdy)

Dotazník se skládá z pěti problémových oblastí. Jedná se o spokojenost dotazovaných se zápisy z porad, s vedoucí, dále o charakteristiku porad zaměstnanci, o spokojenost s technickým zajištěním porad a náměty zaměstnanců na zlepšení porad. Při statistickém zpracování dat jsem se zaměřila na nejčastěji se vyskytující odpověď (modus) a na vážený aritmetický průměr (VAP), který jsem vypočetla dle níže uvedeného vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + ..... + x_k n_k}{n}$$

$\bar{x}$  = (vážený) aritmetický průměr

$x_i$  - hodnota i-té třídy (označená odpověď z možné škály)

$n_i$  - počet jednotek i-té třídy (kolikrát byla daná odpověď označena)

$n$  - celkový počet odpovědí na danou otázku

#### 4.2.2 Popis realizační fáze

Celkem bylo rozdáno 42 dotazníků. Návratnost činila 100 %. Dotazníky jsem rozdala i vybrala osobně na jedné z konajících se porad, neboť jsem tuto variantu považovala za nejvhodnější jak z hlediska času, tak návratnosti. Před samotným rozdělením dotazníku jsem ústně upřesnila některé informace, které jsem považovala za vhodné, a které se v dotazníku běžně neuvádějí, jako například, že dotazník je oboustranný. Tímto krokem jsem chtěla snížit počet dotazníků, u kterých by nebyly zodpovězeny všechny položené dotazy.

V průběhu vyplňování dotazníku respondenty jsem byla přítomna, neboť dotazovaní vyplňovali dotazník během porady, kde jsem uplatňovala další metodu sociologického průzkumu, a sice pozorování. Domnívám se, že má přítomnost nečinila respondentům větší potíže, neboť jsem své pozorování prováděla z dostatečné vzdálenosti tak, abych při vyplňování neviděla do jejich dotazníků. Čas pro vyplnění dotazníků nebyl s přesností stanoven. Respondenti se mohli vyplňování věnovat po dobu trvání porady. Většina z nich však dotazníky odevzdávala několik desítek minut po zahájení porady.

Během samotného vyplňování dotazníku nenastaly žádné komplikace. Všichni respondenti ochotně vyplňovali položené otázky. U třech dotazníků chybělo

zaznačení identifikačního znaku. Tento údaj nebylo možné dohledat, neboť respondenti odevzdávali vyplněné dotazníky na jednu „hromádku“. Z tohoto důvodu jsem dále pracovala s 39 dotazníky.

## 4.3 Analýza získaných dat

### 4.3.1 Výsledky dotazníkového průzkumu

Následující analýza dat je prováděna jak celkově, tak i pro zaměstnance, kteří pracují v dané organizaci do 3 let (včetně) (dále jen do 3 (vč.)), mezi 3 až 10 lety (dále jen mezi 3 – 10) a nad 10 let (dále jen nad 10). Hodnoty vyjadřují absolutní četnosti odpovědí respondentů. Souhrnné výsledky průzkumu jsou pak zachyceny v příloze č. 2.

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
1.	Jste spokojen(a) se zápisy z porad, protože:						
1.1	jsou srozumitelné?	Σ	18	21	0	0	3,5
		do 3 (vč.)	3	8	0	0	3,3
		mezi 3 - 10	6	9	0	0	3,4
		nad 10	9	4	0	0	3,7
1.2	jsou stručné ale výstižné?	Σ	14	20	5	0	3,2
		do 3 (vč.)	3	5	3	0	3
		mezi 3 - 10	6	8	1	0	3,3
		nad 10	5	7	1	0	3,3
1.3	zahrnují konkrétní úkoly?	Σ	21	14	4	0	3,4
		do 3 (vč.)	4	4	3	0	3,1
		mezi 3 - 10	7	7	1	0	3,4
		nad 10	10	3	0	0	3,8
1.4	obsahují konkrétní termíny plnění jednotlivých úkolů?	Σ	26	10	3	0	3,6
		do 3 (vč.)	6	3	2	0	3,4
		mezi 3 - 10	10	4	1	0	3,6
		nad 10	10	3	0	0	3,8

#### Otázka č. 1.1 Jste spokojen(a) se zápisy z porad, protože jsou srozumitelné?

Více než polovina respondentů (tj. 21 z 39) uvedla, že jsou zápisy z porad spíše srozumitelné. Zbývajících dotazovaných (18) jsou se zápisy z porad rozhodně spokojeni.

Počty pozitivních odpovědí zcela převažují nad negativními. Vzhledem k hodnotě váženého aritmetického průměru (dále jen VAP), jehož výše činí 3,5 můžeme konstatovat, že celkově jsou zápisy z porad pro zaměstnance srozumitelné. Zápisy z porad jsou méně srozumitelné respondentům, kteří pracují v organizaci do 3 let (včetně), nejvíce jsou pak srozumitelné zaměstnancům, kteří jsou v organizaci zaměstnáni déle než 10 let.

**Otázka č. 1.2 Jste spokojen(a) se zápisy z porad, protože jsou stručné ale výstižné?**

Přibližně polovina dotazovaných (tj. 20 z 39) spíše považuje zápisy z porad za stručné, ale výstižné. Naprostá spokojenost se zápisy z porad z hlediska jejich stručnosti, ale výstižnosti je typická pro téměř jednu třetinu respondentů (14). Na druhé straně se však objevují i spíše nespokojení respondenti, jejichž podíl je však nízký (5). Nejvíce naprosto spokojených respondentů nalezneme v kategorii mezi 3 až 10 lety. V tomto případě převažují pozitivní odpovědi, což se promítne i do výše VAP v hodnotě 3,2. Můžeme tedy konstatovat, že většina dotazovaných je spokojena se stručností, ale výstižností zápisů z porad.

**Otázka č. 1.3 Jste spokojen(a) se zápisy z porad, protože zahrnují konkrétní úkoly?**

Naprostá většina respondentů (tj. 35 z 39) shledává zápisy z porad z hlediska zahrnutí konkrétních úkolů jako vyhovující. Více než dvě třetiny respondentů (10) pracujících v organizaci déle než 10 let jsou naprosto s pokojeni se zápisy z porad, protože zahrnují konkrétní úkoly. Naopak spíše nespokojení respondenti (3) se nacházejí především v kategorii do 3 let včetně. Převažující podíl pozitivní názorů se projevil na celkové průměrné hodnotě VAP ve výši 3,4.

**Otázka č. 1.4 Jste spokojen(a) se zápisy z porad, protože obsahují konkrétní termíny plnění jednotlivých úkolů?**

Téměř všichni respondenti (tj. 36 z 39) hodnotí zahrnutí konkrétních termínů plnění jednotlivých úkolů do zápisu z porad pozitivně. Všichni respondenti spadající do kategorie nad 10 let (tj. 13 respondentů) uvedli, že zápisy z porad téměř vždy či často obsahují konkrétní termíny plnění jednotlivých úkolů. Naopak nejvíce spíše

negativních odpovědí nalezneme v kategorii do 3 let (včetně). Celkové průměrná hodnota VAP (3,6) byla nejvyšší ve srovnání s předcházejícími otázkami. Z toho lze usoudit, že z hlediska obsahu konkrétních termínů plnění jednotlivých úkolů v zápisech z porad, převažuje u respondentů spokojenost.

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
2.	Jste spokojen(a) s vedoucí, protože:						
2.1	zahajuje porady ve stanovený čas?	Σ	21	16	2	0	3,5
		do 3 (vč.)	8	3	0	0	3,7
		mezi 3 - 10	4	10	1	0	3,2
		nad 10	9	3	1	0	3,6
2.2	dělá souhrn dosavadního průběhu pro pozdě příchozí?	Σ	0	6	13	20	1,6
		do 3 (vč.)	0	2	5	4	1,8
		mezi 3 - 10	0	3	4	8	1,7
		nad 10	0	1	4	8	1,5
2.3	Vás dostatečně informuje o aktivitách organizace?	Σ	24	12	2	1	3,5
		do 3 (vč.)	6	4	1	0	3,5
		mezi 3 - 10	8	5	1	1	3,3
		nad 10	10	3	0	0	3,8

**Otázka č. 2.1 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože zahajuje porady ve stanovený čas?**

U otázky, která má zjistit, zda vedoucí porady zahajuje ve stanovený čas, výrazná většina respondentů (tj. 37 z 39) pociťuje, že téměř vždy či často vedoucí zahajuje poradu tak, jak je dáno, což se promítlo i v celkové průměrné hodnotě VAP (3,5). S tímto tvrzením se ztotožnili naprosto všichni zaměstnanci pracující v organizaci do 3 let (včetně) (tj. 11 respondentů). Negativní hodnocení preferoval pouze zanedbatelný počet respondentů (2), to znamená, že pozitivní hodnocení výrazně převyšuje negativní.

**Otázka č. 2.2 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože dělá souhrn dosavadního průběhu pro pozdě příchozí?**

Přibližně pět šestin respondentů (tj. 33 z 39) projevilo svou spokojenost s tím, že vedoucí nedělá souhrn pro pozdě příchozí, což se odráží i v celkové průměrné hodnotě VAP (1,6), kdy negativní hodnocení převažuje nad hodnocením pozitivním.

Pouze jedna pětina respondentů (6) se domnívá, že vedoucí dělá souhrn často, přičemž tento názor z poloviny zastávají pouze respondenti, kteří patří do kategorie s délkou stáže mezi 3 až 10 lety. Žádný z respondentů se nedomnívá, že by vedoucí téměř vždy dělala tento souhrn.

### **Otázka č. 2.3 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože Vás dostatečně informuje o aktivitách organizace?**

Více než dvě třetiny respondentů (tj. 24 z 39) uvedlo, že jsou téměř vždy dostatečně informováni o aktivitách organizace. Téměř z poloviny je toto pozitivní hodnocení zásluhou respondentů, kteří v organizaci pracují více než 10 let (tj. 10 respondentů). Zcela nedostatečnou informovanost o aktivitách organizace pociťuje pouze 1 respondent z kategorie, kdy se délka stáže pohybuje mezi 3 až 10 lety. Většina pozitivních odpovědí, zejména z kategorie více než 10 let, se promítá do výsledné míry spokojenosti VAP (3,5).

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
2.	Jste spokojen(a) s vedoucí, protože:						
2.4	objasňuje sporné informace (fámy)?	Σ	7	14	12	6	2,6
		do 3 (vč.)	1	5	3	2	2,5
		mezi 3 - 10	3	4	6	2	2,5
		nad 10	3	5	3	2	2,7
2.5	vzniknou-li na poradách konfliktní témata, snaží se je řešit a nepřecházet na jiná?	Σ	6	29	3	1	3
		do 3 (vč.)	1	9	1	0	3
		mezi 3 - 10	0	14	0	1	2,9
		nad 10	5	6	2	0	3,2

### **Otázka č. 2.4 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože objasňuje sporné informace (fámy)?**

Kladné a záporné odpovědi u všech dotazovaných jsou téměř vyrovnané. To se projevuje i na celkové průměrné hodnotě VAP (2,6). Polovina respondentů (tj. 21 z 39) uvedla, že vedoucí fámy objasňuje téměř vždy nebo často. Pouze necelá jedna pětina (tj. 7 respondentů) se však domnívá, že jsou fámy objasňovány vždy. Jedna sedmina respondentů (6) si myslí, že sporné informace vedoucí neobjasňuje téměř vůbec.

**Otázka č. 2.5 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože vzniknou-li na poradách konfliktní témata, snaží se je řešit a nepřecházet na jiná?**

Většina respondentů (tj. 35 z 39) se domnívá, že se vedoucí snaží řešit konfliktní témata a nepřecházet na jiná, což se odráží i v celkové průměrné hodnotě VAP (3), kdy pozitivní hodnocení převyšuje hodnocení negativní. Výrazně však VAP snižují odpovědi 4 respondentů, kteří si myslí, že se vedoucí málokdy nebo téměř nikdy snaží řešit konfliktní témata a nepřechází na jiná. Na pozitivním hodnocení se nejvíce podílejí respondenti, kteří jsou zaměstnáni v organizaci mezi 3 až 10 let (14), z této kategorie však i jeden respondent odpověděl, že vedoucí téměř nikdy neusiluje o řešení konfliktního tématu.

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
2.	Jste spokojen(a) s vedoucí, protože:						
2.6	poskytuje všem stejný prostor pro vyjádření svého názoru?	Σ	17	19	2	1	3,3
		do 3 (vč.)	5	6	0	0	3,5
		mezi 3 - 10	2	10	2	1	2,9
		nad 10	10	3	0	0	3,8
2.7	dává jasně najevo (verbálně i neverbálně), že názory ostatních pro něj/ni jsou důležité?	Σ	13	17	8	1	3,1
		do 3 (vč.)	3	7	1	0	3,2
		mezi 3 - 10	4	7	3	1	2,9
		nad 10	6	3	4	0	3,2
2.8	na poradách máte příležitost pro oboustrannou komunikaci?	Σ	14	19	5	1	3,2
		do 3 (vč.)	2	7	2	0	3
		mezi 3 - 10	4	8	2	1	3
		nad 10	8	4	1	0	3,5
2.9	ukončuje porady ve stanovený čas?	Σ	1	22	8	8	2,4
		do 3 (vč.)	1	6	4	0	2,7
		mezi 3 - 10	0	6	3	6	2
		nad 10	0	10	1	2	2,6

**Otázka č. 2.6 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože poskytuje všem stejný prostor pro vyjádření svého názoru?**

U této otázky pozitivní hodnocení převyšuje negativní. Téměř všichni respondenti (tj. 36 z 39) pociťují, že vedoucí téměř vždy či často poskytuje všem stejný prostor pro vyjádření svého názoru. Nejvíce se s tvrzením, že téměř vždy vedoucí poskytuje všem stejný prostor pro vyjádření svého názoru, ztotožňují respondenti, kteří jsou

zaměstnaní v organizaci nad 10 let (tj. 10 respondentů). Naopak nejmenší spokojenost převládá v kategorii s délkou stáže mezi 3 až 10 lety, kdy 3 respondenti z nich odpověděli negativně. To snižuje i celkovou průměrnou hodnotu VAP (3,3). Z toho lze usoudit, že v této oblasti celkově u respondentů převažuje spokojenost.

**Otázka č. 2.7 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože dává jasně najevo (verbálně i neverbálně), že názory ostatních pro něj/ni jsou důležité?**

Jako v předcházející otázce i zde převažují pozitivní odpovědi nad negativními. To se projevuje i na celkové průměrné hodnotě VAP (3,1). Přibližně tři čtvrtiny dotazovaných (tj. 30 z 39) uvedly, že vedoucí téměř vždy či často dává jasně najevo (verbálně i neverbálně), že názory ostatních pro něj/ni jsou důležité. Necelá jedna čtvrtina respondentů (8) si myslí, že vedoucí se takto málokdy projevuje. Nejvíce se na tomto negativním hodnocení podílejí zaměstnanci pracující v organizaci déle než 10 let (tj. 4 respondenti). Pouze 1 respondent uvedl, že vedoucí nikdy nedává jasně najevo (verbálně i neverbálně), že názory ostatních pro něj/ni jsou důležité. Tento dotazovaný reprezentuje kategorii s délkou stáže mezi 3 až 10 lety.

**Otázka č. 2.8 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože na poradách máte příležitost pro oboustrannou komunikaci?**

Přibližně pět šestin respondentů (tj. 33 z 39) uvedlo, že na poradách mají příležitost pro oboustrannou komunikaci. Převažují však odpovědi respondentů (19), kteří se domnívají, že spíše mají prostor pro oboustrannou komunikaci. Největší spokojenost projevili dotazovaní, kteří v organizaci působí déle než 10 let (8), což výrazně ovlivnilo celkovou průměrnou hodnotu VAP (3,2). Pouze jeden respondent, se domnívá, že na poradách rozhodně nemá příležitost pro oboustrannou komunikaci. Tento dotazovaný zastupuje kategorii s délkou stáže mezi 3 až 10 lety. Z toho lze usoudit, že u této otázky převládá spíše spokojenost.

**Otázka č. 2.9 Jste spokojen(a) s vedoucí, protože ukončuje porady ve stanovený čas?**

U otázky, která má zjistit, zda vedoucí ukončuje porady ve stanovený čas, mírně převažuje pozitivní hodnocení (tj. 23 z 39) nad negativním, pouze však 1 respondent, se domnívá, že vedoucí téměř vždy ukončuje poradou ve stanovený čas. Tento



dotazovaný reprezentuje kategorii do 3 let (včetně). Necelá jedna čtvrtina respondentů (8) si myslí, že vedoucí nikdy neukončuje poradu ve stanovený čas. Nejvíce se na tomto negativním hodnocení podílejí zaměstnanci pracující v organizaci mezi 3 až 10 lety (tj. 6 respondentů). Průměrná spokojenost respondentů s vedoucí, protože ukončuje porady v čas je tedy mírně pozitivní (2,4).

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
3.	Jak byste charakterizoval(a) porady ve Vaší organizaci?						
3.1	ostatní kolegové jsou tolerantní vůči názorům jiných	Σ	3	31	5	0	2,9
		do 3 (vč.)	1	9	1	0	3
		mezi 3 - 10	0	12	3	0	2,8
		nad 10	2	10	1	0	3,1
3.2	všichni zúčastnění jsou na porady připraveni	Σ	13	22	3	1	3,2
		do 3 (vč.)	3	7	0	1	3,1
		mezi 3 - 10	4	9	2	0	3,1
		nad 10	6	6	1	0	3,4
3.3	někteří jedinci mají kousavé poznámky	Σ	3	7	25	4	2,2
		do 3 (vč.)	2	1	5	3	2,2
		mezi 3 - 10	1	3	11	0	2,3
		nad 10	0	3	9	1	2,2

**Otázka č. 3.1 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že jsou ostatní kolegové tolerantní vůči názorům jiných?**

Většina respondentů (tj. 34 z 39) se domnívá, že ostatní kolegové jsou rozhodně či spíše tolerantní vůči názorům jiných. Pouze však 3 respondenti si myslí, že ostatní kolegové jsou téměř vždy tolerantní vůči názorům jiných. 5 respondentů uvedlo, že ostatní kolegové spíše nejsou tolerantní vůči názorům jiných, což také ovlivnilo celkovou průměrnou hodnotu VAP (2,9). Nejvíce negativních odpovědí (3) nalezneme u zaměstnanců, kteří v organizaci působí mezi 3 až 10 lety. U této otázky můžeme konstatovat, že u respondentů převažuje spíše spokojenost.

**Otázka č. 3.2 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že všichni zúčastnění jsou na porady připraveni?**

Jako v předcházející otázce i zde převažují pozitivní odpovědi nad negativními. To se projevuje i na celkové průměrné hodnotě VAP (3,2). Většina dotazovaných (tj. 35

z 39) uvedla, že všichni zúčastnění jsou téměř vždy či často na porady připraveni. Z pozitivních odpovědí si necelé dvě třetiny (22) myslí, že jsou všichni zúčastnění na porady připraveni často. Pouze 1 respondent uvedl, že zúčastnění nejsou nikdy na porady připraveni. Tento dotazovaný působí v organizaci do 3 let (včetně).

**Otázka č. 3.3 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že někteří jedinci mají kousavé poznámky?**

Přibližně tři čtvrtiny dotazovaných (tj. 29 z 39) se domnívají, že někteří jedinci spíše či rozhodně nemají kousavé poznámky. To, že někteří jedinci rozhodně nemají kousavé poznámky, uvedli však pouze 4 respondenti, z nichž právě 3 v organizaci pracují do 3 let (včetně). Na druhé straně se přibližně jedna čtvrtina dotazovaných (tj. 10 respondentů) odpověděla pozitivně, z nichž se pouze 3 respondenti domnívají, že k této situaci dochází téměř vždy. Celková průměrná hodnota VAP (2,2) značí, že u této otázky převažují negativní odpovědi nad pozitivními.

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
3.	Jak byste charakterizoval(a) porady ve Vaší organizaci?						
3.4	dochází k rušení (např. skákání do řeči, zvonící mobilní telefony, apod.)	Σ	2	9	22	6	2,2
		do 3 (vč.)	1	3	6	1	2,4
		mezi 3 - 10	0	5	9	1	2,3
		nad 10	1	1	7	4	1,9
3.5	dospějete k jasným požadavkům, jak daný problém řešit	Σ	3	28	7	1	2,8
		do 3 (vč.)	0	9	2	0	2,8
		mezi 3 - 10	0	11	3	1	2,7
		nad 10	3	8	2	0	3,1

**Otázka č. 3.4 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že dochází k rušení (např. skákání do řeči, zvonící mobilní telefony, apod.)?**

Jako v předcházející otázce i zde převažují negativní odpovědi nad pozitivními. To se projevuje i na celkové průměrné hodnotě VAP (2,2). Necelé tři čtvrtiny dotazovaných (tj. 28 z 39) si myslí, že rozhodně či spíše nedochází k rušení (např. skákání do řeči, zvonící mobilní telefony, apod.) během porad. Z negativních odpovědí se 6 respondentů domnívá, že téměř nikdy nedochází k rušení. Nejvíce

negativních odpovědí (11) se vyskytuje u dotazovaných, kteří působí v organizaci více než 10 let. Téměř vždy dochází k rušení porad podle 2 respondentů.

**Otázka č. 3.5 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že dospějete k jasným požadavkům, jak daný problém řešit?**

U otázky, která zjišťuje, zda se dospěje k jasným požadavkům, jak daný problém řešit, převažuje pozitivní hodnocení (tj. 31 z 39) nad negativním, pouze 3 respondenti, se domnívají, že se téměř vždy dospěje k jasným požadavkům, jak daný problém řešit. Všichni tito dotazovaní (3) reprezentují kategorii s délkou stáže nad 10 let. Pouze 1 respondent si myslí, že se téměř nikdy nedospěje k jasným požadavkům, jak daný problém řešit. Tento dotazovaný působí v organizaci mezi 3 až 10 lety. Nejvíce se na negativním hodnocení podílejí právě respondenti působící v organizaci mezi 3 až 10 lety (4), což se odráží i v celkové průměrné hodnotě VAP (2,8).

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
3.	Jak byste charakterizoval(a) porady ve Vaší organizaci?						
3.6	přesně víte, co se po Vás požaduje	Σ	12	25	2	0	3,3
		do 3 (vč.)	3	8	0	0	3,3
		mezi 3 - 10	4	9	2	0	3,1
		nad 10	5	8	0	0	3,4
3.7	účastníci si mezi sebou vyřizují účty	Σ	1	4	22	12	1,8
		do 3 (vč.)	0	1	5	5	1,6
		mezi 3 - 10	1	1	11	2	2,1
		nad 10	0	2	6	5	1,8
3.8	někteří zúčastnění slovně útočí na vedoucí	Σ	0	2	23	14	1,7
		do 3 (vč.)	0	0	4	7	1,4
		mezi 3 - 10	0	2	11	2	2
		nad 10	0	0	8	5	1,6
3.9	mnohdy bývají porady svolávány zcela zbytečně	Σ	4	8	18	9	2,2
		do 3 (vč.)	0	2	6	3	1,9
		mezi 3 - 10	3	4	5	3	2,5
		nad 10	1	2	7	3	2,1

**Otázka č. 3.6 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že přesně víte, co se po Vás požaduje?**

U této otázky pozitivní hodnocení výrazně převyšuje negativní. Téměř všichni respondenti (tj. 37 z 39) uvedli, že přesně vědí, co se od nich požaduje. Z nich však jen jedna třetina dotazovaných (tj. 12 respondentů) uvedla, že vědí téměř vždy, co se od nich požaduje. Pouze 2 respondenti odpověděli, že spíše nevědí, co se od nich požaduje. Tito dotazovaní jsou zaměstnání v organizaci mezi 3 až 10 lety. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že rozhodně nevědí, co se po nich požaduje. Celková průměrná hodnota VAP (3,3) značí, že u této otázky převažují pozitivní odpovědi.

**Otázka č. 3.7 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že si účastníci mezi sebou vyřizují účty?**

Většina respondentů (tj. 34 z 39) se domnívá, že si účastníci mezi sebou málokdy či téměř nikdy nevyřizují účty, což se odráží i v celkové průměrné hodnotě VAP (1,8), kdy negativní hodnocení převyšuje hodnocení pozitivní. Hodnotu VAP však zvyšují odpovědi 5 respondentů, kteří si myslí, že si účastníci mezi sebou téměř vždy či často vyřizují účty. Na pozitivním hodnocení se nejvíce podílejí respondenti, kteří jsou zaměstnání v organizaci mezi 3 až 10 let (tj. 2 respondenti).

**Otázka č. 3.8 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že někteří zúčastnění slovně útočí na vedoucí?**

Zde převažují negativní odpovědi nad pozitivními. To se projevuje i na celkové průměrné hodnotě VAP (1,7). Téměř všichni dotazovaní (tj. 37 z 39) si myslí, že málokdy či téměř nikdy slovně neútočí někteří zúčastnění na vedoucí. Z negativních odpovědí se více než jedna čtvrtina (tj. 14 respondentů) domnívá, že k útokům nedochází téměř nikdy. Pouze 2 respondenti uvedli, že ke slovním útokům na vedoucí dochází často. Tito respondenti působí v organizaci mezi 3 až 10 lety.

**Otázka č. 3.9 Je pro porady ve Vaší organizaci charakteristické, že mnohdy bývají svolávány zcela zbytečně?**

Necelé tři čtvrtiny dotazovaných (tj. 27 z 39) se domnívají, že porady nebývají svolávány zcela zbytečně. Z nich však pouze jedna třetina respondentů (tj. 9

respondentů) uvedla, že téměř nikdy nebývají porady svolávány zcela zbytečně. Ze všech dotazovaných přibližně jedna čtvrtina (12) odpověděla pozitivně, z nichž si pouze jedna třetina (4) myslí, že porady jsou téměř vždy svolávány zcela zbytečně. Nejvíce negativních odpovědí (7) se vyskytuje mezi respondenty, kteří v organizaci působí mezi 3 až 10 lety. Celková průměrná hodnota VAP (2,2) značí, že u této otázky převažují negativní odpovědi nad pozitivními.

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
4.	Jste spokojen(a) s tím, že porady probíhají						
4.1	ve vhodných prostorách?	Σ	16	13	6	4	3,1
		do 3 (vč.)	3	5	2	1	2,9
		mezi 3 - 10	6	5	2	2	3
		nad 10	7	3	2	1	3,2
4.2	ve vhodném čase?	Σ	12	21	3	3	3,1
		do 3 (vč.)	3	7	1	0	3,2
		mezi 3 - 10	4	8	1	2	2,9
		nad 10	5	6	1	1	3,2
4.3	dostatečně názorně (obrázky atd.)?	Σ	14	21	4	0	3,3
		do 3 (vč.)	4	6	1	0	3,3
		mezi 3 - 10	3	10	2	0	3,1
		nad 10	7	5	1	0	3,5

#### **Otázka č. 4.1 Jste spokojen(a) s tím, že porady probíhají ve vhodných prostorách?**

U otázky, která má zjistit, zda se porady probíhají ve vhodných prostorách, převažuje pozitivní hodnocení (tj. 29 z 39) nad negativním. Z pozitivních odpovědí si více než polovina respondentů (16) myslí, že se porady konají téměř vždy ve vhodných prostorách. Ze všech dotazovaných přibližně jedna čtvrtina (tj. 10 respondentů) odpověděla negativně, z nichž si pouze přibližně jedna třetina (tj. 4 respondenti) myslí, že porady téměř nikdy neprobíhají ve vhodných prostorách. Počet negativních odpovědí je u jednotlivých kategorií srovnatelný. Dle celkové průměrné hodnoty VAP (3,1) můžeme konstatovat, že u této otázky převládá spokojenost respondentů.

**Otázka č. 4.2 Jste spokojen(a) s tím, že porady probíhají ve vhodném čase?**

Jako v předcházející otázce i zde převažují pozitivní odpovědi nad negativními. To se projevuje i na celkové průměrné hodnotě VAP (3,1). Přibližně pět šestin respondentů (tj. 33 z 39) uvedlo, že porady probíhají ve vhodném čase. Pouze jedna třetina respondentů (12) se domnívá, že porady probíhají ve vhodném čase téměř vždy. Na druhou stranu, nejmenší spokojenost projevili dotazovaní, kteří v organizaci působí mezi 3 až 10 lety (tj. 3 respondenti), což se odrazilo i v celkové průměrné hodnotě VAP (3,1). Žádný z respondentů, patřící do kategorie do 3 let (včetně) neuvedl, že by porady téměř nikdy neprobíhaly ve vhodném čase. Z toho lze usoudit, že u této otázky celkově převládá spokojenost.

**Otázka č. 4.3 Jste spokojen(a) s tím, že porady probíhají dostatečně názorně (obrázky atd.)?**

Naprostá většina respondentů (tj. 35 z 39) shledává porady za dostatečně názorné. Ze všech pozitivních odpovědí si více než jedna třetina dotazovaných (14) myslí, že jsou porady téměř vždy dostatečně názorné. S tím se ztotožňuje polovina respondentů (7), přičemž tito dotazovaní pracují v organizaci déle než 10 let. Pouze 4 respondenti se domnívají, že porady spíše nejsou názorné. Nejvíce negativních odpovědí (2) nalezneme u dotazovaných, kteří v organizaci působí mezi 3 až 10 lety, což ovlivňuje i celkovou průměrnou hodnotu VAP (3,3). Žádný z respondentů neuvedl, že by porady nikdy nebyly dostatečně názorné.

Č. ot.	Otázka	Délka stáže	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
			4	3	2	1	
4.	Jste spokojen(a) s tím, že porady probíhají						
4.4	za příjemné atmosféry?	Σ	6	26	7	0	3
		do 3 (vč.)	2	8	1	0	3,1
		mezi 3 - 10	2	10	3	0	2,9
		nad 10	2	8	3	0	2,9
4.5	v délce přiměřené probíraným tématům?	Σ	1	18	17	3	2,4
		do 3 (vč.)	1	5	5	0	2,6
		mezi 3 - 10	0	8	7	0	2,5
		nad 10	0	5	5	3	2,2

**Otázka č. 4.4 Jste spokojen(a) s tím, že porady probíhají za příjemné atmosféry?**

Přibližně pět šestin respondentů (tj. 32 z 39) usoudilo, že porady probíhají za příjemné atmosféry. Z tohoto pozitivního hodnocení je však atmosféra na poradách vždy příjemná přibližně pouze jedné pětině (tj. 6 dotazovaných). U této otázky nalezneme i spíše nespokojené respondenty (7). Nejméně negativních odpovědí (1) zodpověděli dotazovaní, kteří jsou v organizaci zaměstnáni do 3 let (včetně), což se projeví i na výši celkové průměrné hodnoty VAP (3). Žádný z respondentů se nedomnívá, že by se porady téměř nikdy nekonaly za příjemné atmosféry. U této otázky převažují pozitivní odpovědi nad negativními.

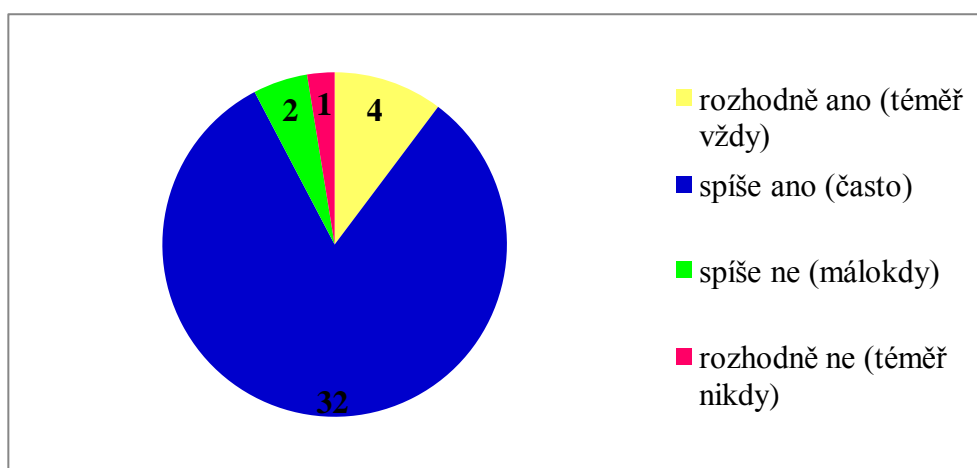
**Otázka č. 4.5 Jste spokojen(a) s tím, že porady probíhají v délce přiměřené probíraným tématům?**

U této otázky je pozitivní a negativní hodnocení vyrovnané, což vyjadřuje i celková průměrná hodnota VAP (2,4). Přibližně polovina respondentů se domnívá (tj. 19 z 39), že porady téměř vždy či často probíhají v délce přiměřené probíraným tématům. Z nich se však pouze 1 dotazovaný domnívá, že k této situaci dochází téměř vždy. Tento respondent reprezentuje kategorii s délkou stáže do 3 let (včetně). Z negativních odpovědí, si však pouze 3 respondenti myslí, že délka porad téměř nikdy není přiměřená délce probíraným tématům. Tito respondenti působí v organizaci nad 10 let.

**Otázka č. 5. Jste spokojen(a) s tím, jak jsou rozhodnutí (úkoly, řešení) přijatá na poradách realizována v praxi?**

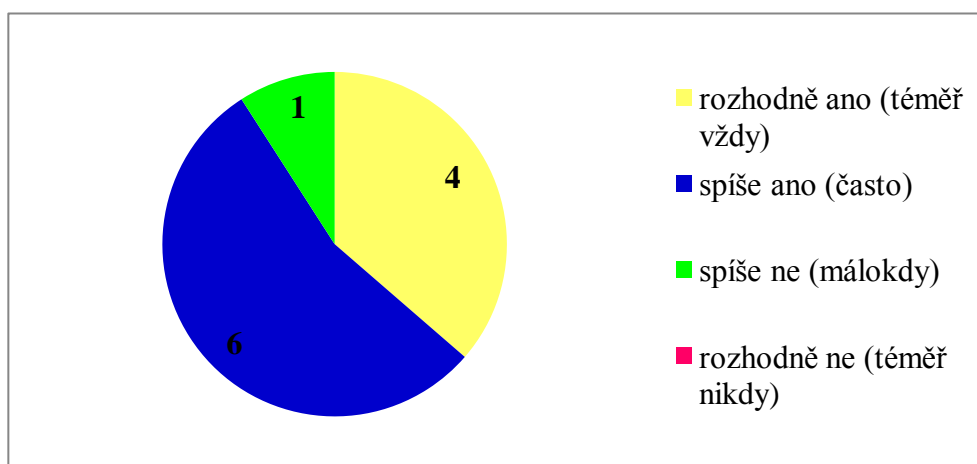
U této otázky považuji za vhodné použití grafického zobrazení. Na níže uvedeném grafu 4.1 lze vidět, že téměř všichni respondenti (tj. 36 z 39) jsou spokojeni s tím, jak jsou rozhodnutí (úkoly, řešení) přijatá na poradách realizována v praxi. Celková průměrná hodnota VAP (3) značí, že zde převažuje pozitivní hodnocení respondentů.

**Graf 4.1 Odpovědi všech respondentů**



Pouze 4 respondenti, kteří působí v organizaci do 3 let (včetně) se však domnívají, že jsou téměř vždy rozhodnutí (úkoly, řešení) přijatá na poradách realizována v praxi. Rozložení odpovědí je zachyceno na níže uvedeném grafu 4.2. Průměrná spokojenost respondentů, kteří působí v organizaci do 3 let (včetně) s tím, jak jsou rozhodnutí (úkoly, řešení) přijatá na poradách realizována v praxi, je mírně nadprůměrná (3,3).

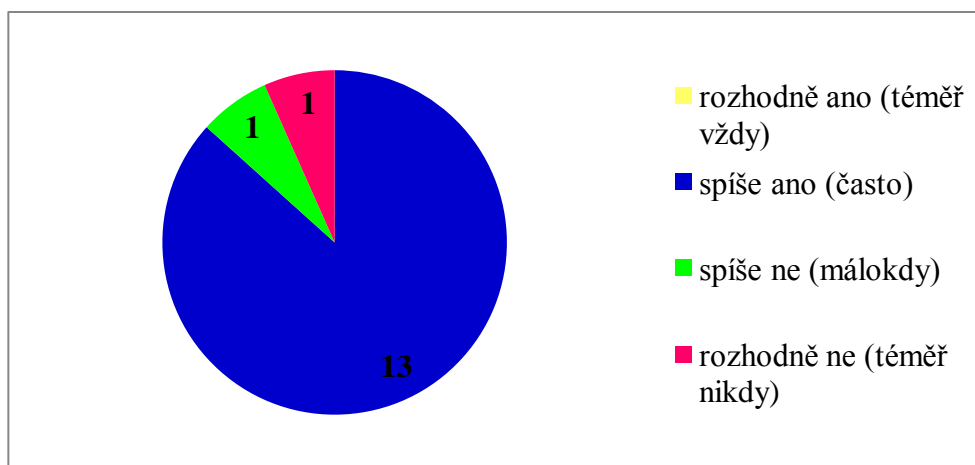
**Graf 4.2 Odpovědi respondentů s délkou stáže do 3 let (včetně)**





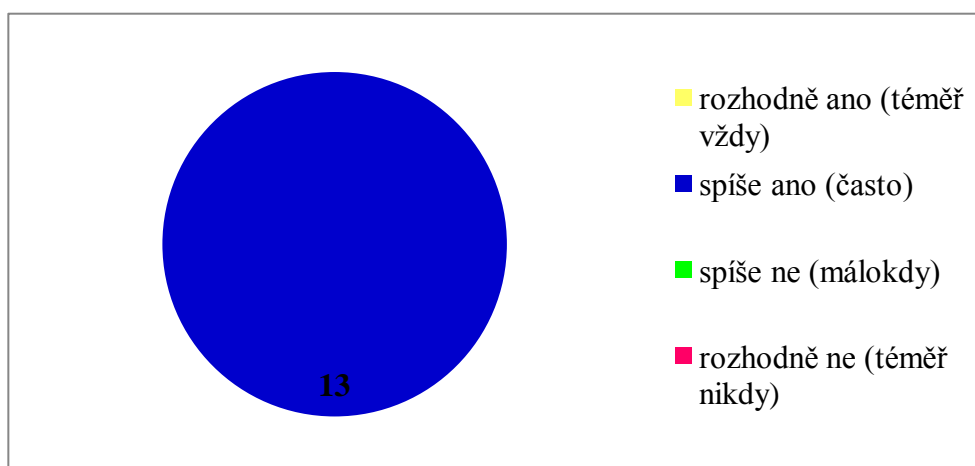
Výrazná menšina respondentů (3) odpověděla na tuto otázku negativně. Jak lze zpozorovat na níže uvedeném grafu 4.3, ze dvou třetin se na tomto negativním hodnocení podíleli pouze dotazovaní, kteří jsou v organizaci zaměstnáni mezi 3 až 10 lety. To se odráží i do celkové průměrné hodnoty VAP (2,8) pro zaměstnance s délkou stáže mezi 3 až 10 lety.

**Graf 4.3 Odpovědi respondentů s délkou stáže mezi 3 až 10 lety**



Všichni respondenti, kteří v organizaci působí nad 10 let, uvedli, že jsou spíše spokojeni s tím, jak jsou rozhodnutí (úkoly, řešení) přijatá na poradách realizována v praxi. To vyjadřuje i celková průměrná hodnota VAP (3) pro respondenty s délkou stáže nad 10 let. Tato situace je zachycena na níže uvedeném grafu 4.4.

**Graf 4.4 Odpovědi respondentů s délkou stáže nad 10 let**



### 4.3.2 Výsledky získané pozorováním

V organizaci jsem uplatnila mimo jiné i metodu pozorování, když mi bylo umožněno zúčastnit se jedné z porad. Upozorňuji, že mnou získané poznatky pocházejí pouze z jedné porady. Zaznamenala jsem následující postřehy.

Před touto poradou nebyl vytvořen program, neboť se vedoucí domnívá, že v případě informativní porady není nutný. Porada, které jsem se účastnila, byla zahájena včas. Vedení samotné porady se ujal kompletní management organizace, tj. ředitelka školy, dále pak zástupkyně (statutární zástupkyně) a zástupce pro střední odbornou školu. Jednotliví představitelé managementu se střídali v prezentaci po problémových oblastech nebo jejich částech a prezentovali dané informace za pomoci programu „power point“. Management seznamoval podřízené se značným množstvím číselných dat, kdy například při seznamování s výroční zprávou procházel velký počet jednotlivých položek. Dále se také vedení věnovalo velmi podrobně probíraným tématům, například, která věta se ve školním řádu změnila, která zůstala apod. Management nedělal souhrn dosavadního vývoje pro pozdě přichozí.

V průběhu porady se někteří pedagogové zabývali i jinými činnostmi, než byla samotná porada. Jednalo se například o soukromou neformální komunikaci s ostatními kolegy, opravování písemných testů, četbu novin či katalogu „oriflame“ nebo vyplňování třídních knih. Účastníci porady se v případě nejasností či nepochopení probíraného tématu přihlásili o slovo, které jim bylo téměř okamžitě uděleno. Během porady nedocházelo ke konfliktním situacím. Učitelé neprojevovali netoleranci či kousavé poznámky vůči svým kolegům, ani slovně neútočili na vedoucí. Nedocházelo k rušení zvonícími mobilními telefony a jednotliví účastníci si neskákali do řeči. Na této poradě došlo k situaci, kdy pedagogové hlučeli, a management jen čekal, až se zúčastnění uklidní. Po chvíli zasáhl jeden z pedagogů a vyzval hlasitě své kolegy, aby se ztišili.

Porada se konala v místnosti, která byla pouze nouzovým řešením pro dobu, než se dokončí úpravy místnosti, která bude k těmto účelům vhodnější. Proto zde nebyl dostatek židlí pro všechny účastníky, proto si museli sami donést z vedlejších místností. Prostor nebyl ani vybaven dostatečným množstvím stolů, tudíž museli někteří pedagogové sedět v uličkách, po stranách učebny apod. Celková atmosféra na

ale mě působila přiměřeně uvolněně. Na závěr porady měli účastníci prostor pro vystoupení se svými příspěvky. Porada se konala ve 14.30 hodin a trvala přibližně 2, 5 hodiny. Čas ukončení porady nebyl stanoven.

## **4.4 Vyhodnocení výsledků sociologického průzkumu**

### **4.4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu**

Na základě výsledků sociologického průzkumu lze konstatovat, že zápisy z porad jsou pro zaměstnance této organizace velmi dobře srozumitelné a stručné, ale přesto přiměřeně výstižné. Za příznivé lze označit i dostatečné zahrnutí konkrétních úkolů do zápisů z porad. Respondenti jsou však nejvíce spokojeni se zápisy z porad, protože obsahují konkrétní termíny plnění jednotlivých úkolů. U dotazovaných, kteří v organizaci působí nad 10 let, je pak spokojenost vyšší. Žádný z respondentů nevolil krajně negativní hodnotu. Výsledky hodnocení poukazují na celkovou spokojenost respondentů se zápisy z porad.

Je však důležité upozornit na skutečnost, že méně spokojeni jsou ti, kteří zde pracují do 3 let (včetně). Tito dotazovaní vyjádřili především nižší spokojenost se zápisy z porad, a to jak z pohledu srozumitelnosti, tak z hlediska zahrnováním konkrétních úkolů do zápisů z porad či obsahu konkrétních termínů plnění jednotlivých úkolů. Největší nespokojenost však projevila kategorie zaměstnanců s délkou stáže do 3 let (včetně) se stručností, ale výstižností zápisů.

Velice pozitivní je, že dotázaní jsou velice spokojeni se včasným zahajováním porad i s tím, že bývají dostatečně informováni o aktivitách této organizace. Jako přednost porad označili dotázaní i to, že vedoucí nedělá souhrn dosavadního průběhu porady pro pozdě příchozí nebo také to, že se vedoucí snaží řešit konfliktní témata a nepřecházet na jiná. V průběhu porady respondenti pocítují, že mají prostor pro vyjádření svého názoru a příležitost pro oboustrannou komunikaci. Dle názorů dotazovaných, můžeme konstatovat, že vedoucí dává jasně najevo (verbálně i neverbálně), že jsou pro ni názory ostatních důležité. Kromě včasných zahájení porad vedoucí, kde jsou nejvíce spokojeni respondenti, kteří v organizaci působí do 3 let (včetně), a vyjma jasných projevů vedoucí, které značí, že jsou pro ni názory ostatních důležité, kde je spokojenost mezi jednotlivými kategoriemi téměř

vyrovnaná, jsou v ostatních oblastech nejvíce spokojeni dotazovaní, kteří v organizaci působí déle než 10 let.

Neuspokojivě respondenti zhodnotili vedoucí z hlediska objasňování sporných informací (fám) či včasného zakončení porad. Co se týče oblasti objasňování sporných informací, nejvyšší nespokojenost projeví zaměstnanci pracující v organizaci do 3 let (včetně) a respondenti s délkou stáže mezi 3 až 10 lety ve stejné výši. S tím, že porady nejsou vedoucí ukončovány včas, jsou nejvíce nespokojeni rovněž respondenti, kteří reprezentují kategorii s délkou stáže mezi 3 až 10 lety.

Jako velmi pozitivní se jeví odpovědi respondentů v následujících oblastech. Podle odpovědí všech dotazovaných, kde nalezneme vyšší spokojenost u respondentů působících v organizaci déle než 10 let, jsou ostatní kolegové spíše tolerantní vůči názorům jiných, všichni zúčastnění bývají na porady připraveni a porady nebývají svolávány zcela zbytečně. Za užitečnou považujeme skutečnost, že někteří jedinci nemívají kousavé poznámky, nedochází k rušení skákáním do řeči nebo zvonícími mobilními telefony. Chvályhodné je také, že zaměstnanci přesně ví, co se od nich požaduje. Dotazovaní odmítají, že by si během porad mezi sebou vyřizovali účty nebo slovně útočili na vedoucí.

Slabinou porad je, že porady nejsou využity k navrhování konkrétních řešení probíraných problémů, což nejvíce vadí respondentům zaměstnaným v organizaci mezi 3 a 10 lety.

Z hlediska hodnocení prostředí, ve kterém porady probíhají, se respondenti shodli na tom, že přes současné přechodné zhoršení situace z důvodu rekonstrukce sborovny, za níž se porady konají, je jasné, že tento problém bude v dohledné době vyřešen, což všichni dotázaní vysoce oceňují. Respondenti si na poradách rovněž cení příjemné nekonfliktní atmosféry. Dotazovaní jsou však nejvíce spokojeni s tím, že porady probíhají dostatečně názorně. U dotazovaných, kteří v organizaci působí nad 10 let, je pak mírně vyšší spokojenost než u ostatních kategorií.

Jako nepříznivou lze hodnotit časovou náročnost porad, které jsou podle respondentů vzhledem k probíraným tématům zbytečně dlouhé. Nejkritičtěji se k tomu problému vyjádřili opět dotázaní, kteří zde pracují do 3 let (včetně).

Jako příznivé lze hodnotit výsledky průzkumu týkající se názorů zaměstnanců na to, jak jsou rozhodnutí přijatá na poradách realizována v praxi. Dle uvedených odpovědí projeví největší spokojenost dotazovaní, kteří jsou v organizaci zaměstnáni do 3 let (včetně). Naopak nejméně spokojení jsou respondenti působících v organizaci mezi 3 až 10 lety.

#### **4.4.2 Vyhodnocení výsledků pozorování**

Za pozitivní lze považovat včasné zahájení porady či využívání programu „power point“, což zajišťovalo dostatečnou názornost probíraných témat. Pozitivním zjištěním je rovněž to, že vedení nezdržovalo přítomné tím, že by provádělo shrnutí dosavadního průběhu porady pro pozdě příchozí. Jako přínosnou můžeme označit skutečnost, že pokud někdo z účastníků něčemu neporozuměl, přihlásil se o slovo a daná problematika mu byla vysvětlena. Příznivě lze ohodnotit i to, že během porady nedocházelo ke konfliktním situacím, účastníci byli tolerantní vůči názorům ostatních, neměli kousavé poznámky, ani slovně neútočili na vedoucí. Nedocházelo k rušení zvonícími mobilními telefony a jednotliví účastníci si neskákali do řeči. Užitečný je i vymezený prostor na závěr porady, kde mohli účastníci vystoupit se svými příspěvky. Celková atmosféra byla přiměřeně uvolněná.

Za nepříliš vhodné můžeme považovat absenci programu porady, neboť by si na poradu mohli účastníci porady lépe připravit případné dotazy apod. Jako problémový se může jevit fakt, že se vedení porady ujalo kompletní složení managementu, které se až příliš do detailu věnovalo některým tématům. Uvádění značného množství číselných údajů se ukazuje jako velice neefektivní, podrobné údaje stačí poskytnout v příslušných materiálech. V tomto podání se v těchto datech přítomní ztrácejí a nejsou schopni je sledovat v patřičných souvislostech. Výsledkem této části porady byla nesoustředěnost a nepozornost některých účastníků, kteří se raději věnovali jiným „zábavnějším“ činnostem.

Za nevhodné můžeme označit řešení situace, kdy přítomní pedagogové hlučeli a management nejdříve čekal na jeho zklidnění. Když to nezabralo, musel jeden z pedagogů vyzvat ke klidu své kolegy sám. Pro vedení bylo náročné udržet pozornost přítomných, protože porada byla časově velice náročná a protože nebyl stanoven časový limit vystoupení jednotlivých vedoucích i časový limit ukončení

celé porady. Což nakonec zatěžovalo obě strany zúčastněných, vedoucí i ostatní pedagogy.

## **4.5 Návrhy na řešení zjištěných problémů**

Na základě analýzy a vyhodnocení dat získaných sociologickým průzkumem mohu konstatovat, že zaměstnanci jsou celkově s vedením porad spokojeni. I přesto však zmíním některé návrhy, které mohou zvýšit efektivitu porad k oboustranné spokojenosti všech zúčastněných.

Bylo by vhodné, aby poradou vedl pouze jeden vedoucí. Všem přítomným by mělo být jasné, kdo poradě předsedá, případně kdo ji moderuje. Předsedající tak může lépe udržovat poradou v přiměřeném tempu. Samozřejmě, že vedoucí musí v průběhu porady udělovat slovo i ostatním členům managementu, ale musí být zřetelné, kdo poradou řídí, a kdo je kompetentní zajišťovat její „hladký“ průběh. Určení předsedajícího by přispělo i k řešení situace, kdy pedagogové hlučeli a kolegy uklidňoval jeden z pedagogů. Jeden vedoucí může rovněž lépe korigovat a zajistit, aby se na poradách dospělo k jasným závěrům, jak daný problém řešit.

I když se v tomto případě jednalo převážně o informativní poradou, odborníci uvádějí, že by program porady neměl nikdy chybět. Doporučuji tedy tvořit program před každou poradou, kde bude mimo jiné uveden zhruba vymezený čas pro jednotlivá témata. Tím by se do jisté míry mohl vyřešit i problém hrozby zbytečně dlouhých porad. Pro každý bod programu lze určit aspoň určitý časový interval, který by se neměl překročit. Nemělo by se však zapomínat i na čas pro případné diskuse k určitým tématům.

Dále bych doporučila nezatěžovat posluchače přes přílišnými formálními nebo číselnými detaily, pokud tyto údaje nezajímají všechny přítomné. Konkrétní data lze poskytnout v písemných materiálech s příslušnými upozorněními na určité změny apod., které si každá podle svých potřeb prostuduje v klidu sám. Tyto informace by mohly být zaslány pouze elektronickou poštou několik dnů před poradou jako součást programu porady. V případě nejasností by se zúčastnění na poradě věnovali pouze nejasným nebo nejednoznačným informacím či objasňování sporných informací (fám). Tím by se zkrátil i celkový čas trvání porady, který by mohli všichni zúčastnění využít efektivněji. Někteří respondenti v dotazníku rovněž

navrhovali, aby byly porady stručnější, nerozváděli se zbytečností, a aby docházelo k elektronickému zasílání většiny informací.

Doporučila bych zkrácení porady, nejen proto, že respondenti v dotazníku navrhovali, aby byly porady kratší a jejich délka byla maximálně do jedné hodiny, ale také proto, že s ubíhajícím časem klesá pozornost účastníků. Respondenty nebaví dvou až tří hodinové porady a tak se snaží zabavit jinak, právě například četbou novin nebo opravováním písemných testů. Zvláště když obsah porady obsahuje části, které jsou pro ně nudné a nezajímavé. Proto je vhodné vždy zvážit, kteří zaměstnanci by se měli porady zúčastnit s ohledem k probíraným tématům a tím vyloučit ty, pro které je určitá porada zbytečná a pak se na i nudí.

## 5 Závěr

V této bakalářské práci jsem si stanovila za cíl prozkoumat spokojenost zaměstnanců s vedením porad ve vybrané střední odborné škole. V rámci sociologického průzkumu jsem se zaměřila na oblasti jako je příprava porady, samotný průběh, který je utvářen jak předsedajícím tak účastníky či záležitostmi, ke kterým dochází po poradě a jsou s poradou spjaty. Dle mého názoru jsem cíl této práce splnila.

Potřebné informace jsem získala prostřednictvím sociologického průzkumu pomocí metody dotazování a pozorování. Tohoto průzkumu se celkem účastnilo 39 respondentů, kteří tvořili část z dané organizace.

Analýza získaných dat vypovídá o relativní spokojenosti zaměstnanců s vedením porad. Podařilo se však nalézt některá slabá místa, které mohou efektivitu porad, a s tím také spojenou spokojenost zaměstnanců s vedením, snižovat.

Na základě teoretických znalostí týkající se problematiky porad, jsem navrhla konkrétní opatření, která by mohla umožnit vedení odstranění zjištěných překážek. Konečný efekt by pak mohli pocítit řadoví zaměstnanci i vedoucí, protože všichni účastníci porad by mohli porady považovat za nenahraditelný nástroj interní komunikace a čas strávený na poradách by považovali za čas užitečně a příjemně strávený.



## Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BISCHOF, Anita; BISCHOF, Klaus. *Porady – Průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0407-2.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad – Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2073-9.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 152 s. ISBN 80-7226-460-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 210 s. ISBN 80-85839-06-7.

TUBBS, Stewart, L.; MOSS, Sylvia. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2493-5.

WIEKE, Thomas. *Porady a jednání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 108 s. ISBN 80-247-1686-0.

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nádražní 73/2924, Mor. Ostrava, 702 00

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Tabulka souhrnných výsledků průzkumu